تطوير وتحديث المنظمات التطوعية في العالم النامي

مداخل وإستراتيجيات



الأستاذ الدكتور

أحمد عبدالفتاح ناجي

أستاذ التنمية والتخطيط

ووكيل كلية الخدمة الاجتماعية لشئون الدراسات العليا والبحوث

جامعة الفيوم



تطوير وتحديث المنظمات التطوعية

في العالم النامي (مداخل وإستراتيجيات)

تطوِّير وتحدِّيث المنظمات التطوعيَّة في العالم النامي

(مداخل وإستراتيجيَّات)

الأستاذ الدكتور
أحمد عبد الفتاح ناجي
أستاذ التنمية والتخطيط
ووكيل كلية الخدمة الاجتماعية
لشئون الدراسات العليا والبحوث
جامعة الفيوم

2014



دار الكتب والوثائق القومية	
عنوان المصنف	تطوير وتحديث المنظمات التطوعية في العالم النامي
اسم المؤلف	أحمد عبد الفتاح ناجي
اسم الناشر	المكتب الجامعي الحديث.
رقم الايداع	2013/22099
الترقيم الدولي	978-977-438-429-3
تاريخ الطبعة	الأولى يناير 2014.


بسم الله الرحمن الرحيم

مُقدِّمة

ثمَّة تغيُّرات سياسيَّة وإقتصاديَّة وإجتماعيَّة على المستَّوى المحلِّي والإقليمي والعالمي، منها تطبيِّق سياسَّات ليبراليَّة جديدَّة في الإقتصاد، والتركِّيز على إقتصاديات السوق، بيع القطاع العام، الإصلاح الإقتصادي، والتعديل الهيكلي، الخصخصة، التغيُّرات السكانيَّة وما يُصاحبُها من تغيير في إحتياجات ورغبات الجماهير ومطالبهم، طفرات وتطورات في الأدوات التكنولوجية، ثورة في المعلومات،عصر العولمة، توجهاً ديمقراطياً جديداً تزامن مع التوجَّه نحو اللاَّمركزيَّة والتوسُّع في مفهوم المشاركة كحق دستوري للمواطنين، كما تؤكِّد الشواهد أن المجتمعات قد تغيَّرت بدرجة كبيرة وبمعدَّلات أسرع من ذي قبل (سياسياً- إقتصادياً- إجتماعياً) كما تغيَّر معنى المجتمع نفسه،وتباينت إتجاهات الناس وإحتياجاقم، وضعفت شبكات القرابة وتوزَّعت على مساحة أكبر من المجتمع،وضاقت الفجوَّة بين الريف والحضر،وإزداد القلق والإضطراب لدى الأسر ذات الدخل المحدود، مع زيادة مساحة الفقر في المجتمع، وإنتشار ظاهرة المخدرات،وتلوُّث البيئة، وانتشار الأمراض الخطيرة كالإيدز، وارتفاع مُعدَّلات الطلاق، وتعدُّد الزوجات،وعمالة الأطفال،والتفكك الأسري بصوره المختلفة، مع التضخم،وزيادة مُعدَّلات الهجرة من الريف للحضر، وعنف غير مسبوق، مع تخلَّف السلوك الأخلاقي،وزيادة عدد المسنين،زيادة أعداد الفقراء، إرتفاع معدَّلات البطالة، في ظل الإنسحاب التدريجي للدولة من الإنفاق على برامج الرعاية الإجتماعية، والترويج لبرامج بديلة تستند للسُّوق والقطاع الخاص والقطاع التطوعي.

ومن ثَمَّ، فإن القطاع التطوُّعي بعمل في هذه الأحوال، وفي ظل تلك التغيُّرات بمثابة (بارومتر) لقياس تلك التغيُّرات ومعرفَّة آثارها وإنعكاسها على حاجات ومُتطلَّبات المواطنين، وبرامج الخدمات الإجتماعية المقدَّمة لهم، ورغم ذلك، يرى المراقبون أن دور القطاه التطوعي في تقديم الخدمات الإجتماعية في فترات كبيرة في مُعظم الدول النامية لم يكن بالجودَّة المطلوبة، حيث لم تستطع جماهير عريضة أن تحصل على إحتياجاها الأساسيَّة اللاَّزمة لُمواجهة الظروف المعيشيَّة الصعبَّة، لذلك فإن المنظمات التطوعيَّة التي لم تستوعِّب جيداً قضايا التغيرُّ في أدوارها فإنَّها في سبيلها إلى

الإندثار والأختفاء، خاصة مع تطوُّر مجالات ونشاطات وقضايا المجتمع، كما أن عـــدم مُواكبة مؤسَّسات وهيئات القطاع التطوعي لتلك المُتغيِّرات يعني من وجهـــة نظرنـــا فشلاً ذريعاً من جانب إدراته في الحفاظ على مكانه وموقع هيئاتـــه ومؤسَّـــساته مـــن المؤسَّسات الأخرى في المجتمع.

ومن ناحية أخرى، فإن القطاع التطوعي يجد نفسه ومن خلال الموضوعات الـــتي يتعامل فيها الآن مثل المدافعَّة، والشبكات الإجتماعية والسياسية، وبنيَّـــات صـــناعة القرارات، والبنيَّات الإدارية والتنظيميـــة، والآداء التنظيمـــي والإداري لمنظماتـــه، ومستوى الخدمات المُقدَّمة منها وجودهًا... كل تلك الأمور الحاليَّة وغيرهـــا، غـــير مُناسبَّة لمقتضيَّات الحال وخاصة ونحن في بداية الألفيَّة الجديـــدة الـــتي نـــدخل فيهـــا وتواجهنا تحديَّات،ستُوضع منظماتنا في إختبار صعب أمامها، لذلك يجب على منظمات ذلك القطاع أن تسعى إلى التعاون فيما بينها لإيجاد حلُولاً للمـــشكلات المجتمعيّـــة، ومواجهة التحديَّات الناتجة عن تلك التغيُّرات الحديثة التي تُمرّ بها المجتمعـــات، ومـــن الصعَّب علينًا أن نُصدِّق أن تظَّل تلك المنظمات كما هي، ولكن لابد من أن تسعى إلى تحدِّيث وتطوِّير نفسها لتُصبح مستعدَّة لتقبُّل أنماط الحياة الجديـــدة، وتتواكـــب مـــع المُتغيِّرات التي طرأت على الساحة العالمَّية والإقليميَّة والمحليَّة، في ظل إضطراب العـــالم الذي نعيش فيه الآن، والضغوط من أجل الإصلاح والتغيير والتحوٌلات الديمقراطيـــة التي نُشاهدها الآن.

إذن، فأجندة التحدٌيث لمنظمات هذا القطاع، تتطلَّب ضرورة إنجاز أو تنفيذ مهام جديدة مُختلِّفة عمَّا سبق، والدخول في مناطق ومجالات لم تُفكّر فيها الحكومات مـــن قبل، وممارسة أدورًا جديدة مثل الدفاع عن حقوق الإنسان، والحقوق المدنيّة والدفاع عن المشردِّين، والحركات النسائية، وأطفال الشوارع، وإدمان المخدرات، والعنـــف الأسري، ومشكلات ذوي الاحتياجات الخاصة، وكبار السن، ومـــشكلات الفقـــر والفقراء، وحماية أصحاب الدخول المتدنيَّة للفقراء والعمل على تحسينها، والإهتمـــام بقضايا البيئة، والتصدي لقضايا الطفولة، والإهتمام بقضايا الصحة النفسيَّة والعقليَّـــة، والاهتمام بقضايا الطفولة، والإهتمام بقضايا التنمية الإجتماعية واسعة النطاق والـــتي

كانت تتبناها الدولة، وتركت أمورها للقطاع التطوعي، ومن هنا، يجب على منظمات القطاع التطوُّعي وهيئاته البحث عن المناهج والمداخل والأدوات والوسائل الكفيلة بتحقيق ذلك، كما عليها أن تعلّم أن المنظمة الفعَّالة يُقاس أداؤها سلباً أو إيجاباً من خلال قُدرتها على إنجاز أهدافها، وقُدرتها على رفع مستويات المعيشة لهؤلاء السكان الذي تخدمهم، وتحقيق تنمية محليّة مُستدامَّة.

ومن هذا المُنطلّق، فإن المنظمات التطوعيَّة مدْعوَّة اليوم لتضافر جهودها من خلال حشد الجهود والخبرات والمعارف المحليَّة ومصادر الطاقة لدَّيها، لإثارة الفكر الإبداعي وطرح مناهج جديَّدة للتعامل مع تلك المشكلاّت والقضايا، مع ضرورَّة إعتماد مبدأ المشاركة والإستشارة للسكان المحليّين، ومن الضروري على قادة تلك المنظمَّات الوعيّ التَّام بكيفَّية السيطرَّة على تلك المُتغيرَّات، وكيف يُمكّن لها أن تتوافق مع العصر الذي نعيش فيه، مع ضرورَّة التطوّير والتحسّين المُستَّمر لأهدافها من آن لآخر، مع أهميَّة الرجوع دائماً للناس، ولاشك أن تلك المُتغيرُّات السَّابق الإشارة لها تتطلّب تحديث الجمعيات والمؤسَّسات والهيئات العاملة في هذا القطاع، لإدخال تغيّيرات على البيئّة الداخلية والخارجيّة بما يُتيح مُشاركّة أكثّر من أفراد المجتمع، مع إتاحة الفُرصَّة لأكبَّر قدّر من الناس للاستفادة من خدماتها لإشباع إحتياجاتهم وكسب رضائهم، مع أهميَّة الترويج والتسويق لخدماتها، والترويج للواجبات العامة بين العاملين داخل تلك المنظمات وخارجها، مع أهميَّة أن تضع تلك المنظمات نفسَّها موضع المسئوليَّة والمُحاسبَّة أمام المواطنين من خلال تقديم أفضّل الخدمات وبكفاية وكفاءة وجودَّة أكبرَّ حتى تكتسب ثِقّة ومصداقية لدى المجتمع، وإحداث التغييّر الواعي لإعادة الهيكلّة من وقت لآخر بها، لإحداث تحسُّن في الآداء والجودة في الخدمات المُقدَّمة منها.

ولعلنَّا نشاهد الإهتمام الدولي بهذا القطاع، في مُحاولة إيجاد لُغَّة دوليَّة مُشتركّة بين الدولة والمنظمات التطوعية من خلال الشراكة معها وتشجيعها على خوّض مجالات وأنشطةً جديدَّة، كما بدأ إهتمام دول العالم بتبنيٍّ مناهج ومداخل وإستراتيجيَّات عمل تتفق مع الواقع الجديد نحو زيادة الإهتمام بالناس في مجتمعاتهم المحليَّة من خلال إنخراطهم في الإستفادة من خدمات المنظمات التطوعية والمشاركة فيها، ونؤكّد هنا أن الدوُل وهي

في سبيلها لإقرار العدالة الإجتماعية والمساواة، لا يجب أن تستهين أو أن تتجاهل أهمية هذا القطاع وتشجيعه على لعب أدوراً حيويَّة وإطلاق المبادرات الإجتماعية البنَّاءة نحو تبنيِّ حلولاً اجتماعيَّة لمشكلات يراها الناس صعبَّة وليس لها حل، ولقد ظهرت دعاوي إصلاحيَّة نادت بضرورة إصلاح ذلك القطاع وخاصة في الدول المُتقدِّمة، بل أصبحت هناك رؤى عالميَّة الآن تُنادي بضرورة هذا الإصلاح على مستوى دول العالم أجمع، بإعتبار أن المنظمات التطوعيَّة المانح الرئيسيّ والسخيّ للخدمات الإجتماعيَّة خلال تاريخها الطويل مع إستمراريَّة إنتشارها وزيادة أعدادها في معظم دول العالم.

ومن هذه الرُؤى الإصلاحية والتي ظهَّرت خلال القرن الماضي على إدارة الخدمات الإجتماعية هي إستعارة مفاهيم ومداخل وإستراتيجيَّات إداريَّة شائعَّة في سوق العمل، وتطبيقها على ما يُسمَّى الرعايَّة الإجتماعية، مثل الإستعانة بمناهج تحليل النظم، والتخطيط الإستراتيجي،وقياس الفعاليَّة، والكفاءة،والُمحاسبيَّة، والمسئوليَّة، والإدارة بالأهداف والنتائج، والجودة الشاملة، وتسويٌق الخدمات، الآداء التنظيمي، التنميَّة الإدارية، التطوير التنظيمي، بناء القدرَّة، تنميَّة القُدرَّات، إدارة الموارد البشريَّة، إدارة المتطوعَّين، إدارة الأفراد، إدارة التغيِّير، الإدارة بالأخلاق وغيرها كثير، ولإدارة المُنظَّمة هنا الحق في الإستعانة بأيِّ منها والتي يُساعدها على حُسن استغلال وإدارة مواردها البشريَّة والماديَّة بكفاءة وكفائَّة تامة، والعبَّرة هنا سواء تعلَّق الأمر بإتِّباع منهج أو مدخل أو إستراتيجيَّة، على حساب أخرى أن تنظر القيادات والمستويَّات الإداريَّة العُليا للأهداف والغايات النهائيَّة، وأن تُدقِّق وتُمعِّن النظر في المُقارنة الموضوعيَّة بيّن ما تحقَّق فعلاً منها وما كان يجب تحقيقه كخُطَّة موضوعة مُسبقاً، ولمَّا كانت المصلَحة العُليا للمنظمات يجب أن تسمو فوَّق أيّ مصالح أخرى فرعيّة لتلك المنظمات يجب أن يجذّب إهتمام الإدارة العُليا ويعمل على كسّب إهتمام العاملين في تلك المنظمات، وكذلك يُحقّق نتائج إيجابيَّة تفوق تكلّفة هذه التغييرات، من خلال نظرة يجب أن تكون شُموليَّة متكاملَة.

ولهذا يدور هذا الكتاب حول تطوِّير وتحديث المنظمات التطوعيَّة في العالم النامي" مداخل وإستراتيجيَّات"، مُشتملاً على ثلاثة أبواب رئيسيَّة، يتناول الباب الأول

استراتيجيّات إدارية لتحسّين وتطوّير خدمات المنظمات غير الحكومية (التطوعية) مـــن خلال خمسة فصول تُناقش بعض القضايا المتعلّقة بدور هذه المنظمات في التنمية، وتقييم آثارها وآدائها التنظيمي، وكيفيّة التدخُّل لإجراء التحولات التنظيمية بهـــا، ثم كيفيَّـــة تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة بها، وأخيراً كيفيَّة تسوِّيق تلك المنظمات لخدماتها بهدف تطوير وتحسين تلك الخدمات المقدَّمة منها للمواطنين.

وتناول الباب الثاني عمليَّة إعادة بناء وتنميَّة قُدرَّات المنظمات الغـــير حكوميـــة (تطوعية) من خلال أربعة فصول تُناقش فيها مجموعة من المداخل الإدارية تدور حول عنوان هذا الباب وتشتمل على التنمية الإدارية، وإدارة التغيِّير،وبناء القُدرَّة، والتطوير التنظيمي، جميعها تسعى إلى بناء وتنمية قُدرَّات المنظمات التطوعية للمساهمة بجديَّة في تنمية المجتمعات المحلية وإشباع إحتياجاتها ومواجهة مشكلاتها.

وجاء الباب الأخير من خلال خمسة فصول تُناقش فيها خمسة مداخل إدارية لتنمية وتطوير الآداء في المنظمات التطوعيَّة للمشاركة وبفاعلية في تنمية المجتمـــع، وتلـــك المداخل تشتمل على إدارة الموارد البشريَّة، الإدارة بالأهداف والنتائج، إدارة الأفراد، إدارة المتطوعين، ثم أخيراً الإدارة بالأخلاق كمداخل لتنمية وتطوير الآداء بالمنظمـــات التطوعية.

والله نسأل أن يجد القارئ في هذا الكتاب ما ينفعه في خدمـــة مجتمعنـــا المـــصري والمجتمع العربي الحبيب.

والله الموفق،،،،

المـــــؤلّف

أ.د/ أحمد عبدالفتاح ناجي

مـــارس 2011م

البَابُ الأَوَّل

إستراتيجيَّات إداريَّة لتحسين وتطوير خدمات المنظمات غير الحكومية

الفصل الأول

دور المنظمات غير الحكومية في التنمية

- مُقدِّمة.
- تعريفات عمليَّة:
  - المنظمات والمؤسسات.
  - القطاعات التنظيمية والمبادئ التي ترتكز إليها.
  - مقارنة بين المبادئ التشغيلية.
- مزايا مختلفة للقطاع الثالث.
- فهم المنظمات غير الحكومية ذات الدور التنموي.
- التحديات التي تواجه المنظمات غير الحكومية عند قيامها بواجباتها التنموية.
- القطاعات المتداخلة: آثار ذلك على التنمية:-
  - التداخل الحكومي.
  - التداخل لقطاع الأعمال.
  - التداخل الثلاثي.
- إعادة البحث عن الهويَّة من خلال فكرة التطوعية:
  - أهمية القيم والمعتقدات وفلسفة التنمية.
  - أمثلة لبعض مُعتقدات المنظمات التنموية.
  - تحليل لتطور المنظمات التنموية.
  - رؤى أو أغراض أو أفعال المنظمات التنموية.
  - مصادر أخرى لهوية المنظمة.
  - القوة والهوية والمنظمات غير الحكومية.
- ما الذي يُميِّز المنظمات غير الحكومية التنموية من خصائص أو سمات؟
  - المنظمات غير الحكومية.
  - المنظمات غير الحكومية الدولية.

الفصل الأول

دور المنظمات غير الحكومية في التنمية

مقدمة:

المهتمون (من الكُتّاب) بالمنظمات، يُعرّفون ما يتعاملون معه بطرق وأساليب مُختلفة، وفي هذا المؤلّف فإن الأسلوب الأكثر بساطة، هو العمل على توضيح أنّ المنظمات محل الإهتمام هنا هي تلك غير الهادفة للرّبحية، الموجودة داخل نسق المساعدات، ومن ثَمَّ فإنّنا سوف نستخدِّم منهجاً هنا بديلاً لإمعان النظر في المنظمات العاملة في ذلك أو تلك الأنشطة لإستخلاص السمات المُشتركة بينها، وسوف نلجأ لهذه الطريقة لأسباب أربعة وهي:-

- أن خصائص هذه المنظمات ينبغي أن تعكس وظائفها في المجتمع مُقارنة بالمنظمات الأخرى.
- طبيعة ودور المنظمات غير الرّبحية والتي تتباين بطريقة يصعب تحليلها.
- وجود تزاحم من الدراسات الجارية بشأن كافة أنواع تلك المنظمات في المجتمع.
- أن المديرين سوف يُديرون تلك المنظمات بفاعليّة أكبر إذا أُحيطوا علماً بالأسس والمبادئ التي تحكم عمل هذه المنظمات.

تعريفات عملية:-

تُجري كافة العمليات التنموية اليوم بمعرفة أو على أيدي العديد من المنظمات والمؤسَّسات، خاصة وأن عملية التغيير الإجتماعي نادراً ما تُجري اليوم بجهدٍ فرديّ، ومن ثَمَّ فإن فهم تلك المنظمات يستلزم ضرورة إيجاد تعريفات عمليّة لهذه المنظمات.

المنظمات والمؤسسات:

لعلّ من أشهر التعريفات عن المُنظّمات تلك القائلة بأنها:" وحدات إجتماعية ذات غاية تسعى إليها، بمعنى آخر فهي، جماعات من الأفراد التي تتوزّع بينهم المهام كُلٌّ

يُساهم لبلوغ غاية مُشتركة". وبرغم بساطة هذا التعريف إلاّ أنه ليس بالــضرورة أن كُلّ الأعضاء بهذه الجماعــات يُـــساهمون بـــصورة أو بـــأخرى في بلـــوغ تلـــك الغايات،وبرغم ذلك فوجود مُنظَّمة ما يعني أن هناك حاجات مُعيَّنة تبتغيها أو أهـــدافاً تبتغي الوصول إليها، وأن تلك المُنظَّمة لا تقوم لها قائمة من دون أُنـــاس أو أعـــضاء، يُدرك كُلٌّ دوره جيداً ويسعى إلى تحقيقه وإنجازه، وبحسب أهمية الغاية التي تسعى إليها المنظمة فإنَّها تكتسب أهميتها هي الأخرى.

ولذلك فثمَّة صعوبة في التمييز بين كُلاً من مصطلحيّ المُنظَّمة والمؤسَّـــسة، حيـــث نُلاحظ الخلط بينهما سواء إستخداماً أو تعريفاً، وبصفة عامة نُلاحظ أن هُناك إستقراراً في تلك المنظمات أو في المبادئ أو السلوكيات التي تحكمها، من ثم فإنَّنا سوف نُركِّـــز على المؤسَّسات الإجتماعية، مع ملاحظة أن ليس كل المنظمات تتحول إلى مؤسسات والعكس أيضاً.

مثلاً، الزواج ينظر إليه على أنه مؤسَّسة إجتماعية ذات قيمة في المجتمع وهو من ثَمَّ لم يتمخَّض عن شكل تنظيمي مُعيَّن أو من خلال منظمة ما. كذلك فإنَّنا لا يُمكـــن أن نُقارن بين النقود من ناحية وبين سلوكيات إحدى المنظمات مثل البنوك، أو منظمـــات التأمين، أيضاً فإن الفساد قد يتخذ طابعاً مؤسِّسياً في بعض المجتمعات كوسيلة وحيـــدة للحصول على الإحتياجات إلاَّ أن تلك السلوكيات يصعب وصـــمها أو لـــصقها في مُنظَّمة ما بعينها.

ومن ناحية أخرى فإن بعض المنظمات قد تُصبح مُؤسَّسات إذا كان المجتمع بأسرة يُعوِّل عليها بشدَّة، مثلاً، أنظر منظمة"أوكسفام" في بريطانيا التي إكتسبت إسماً جماهيرياً حوَّلها إلى مؤسَّسة إجتماعية، نفس الشيء ينطبق على مؤسَّسات عديدة على مـــستوى العالم.

ورغم ما سبق ينبغي التمييز بين المصطلحين لأهمية كُلاًّ منهما في العمليات التنموية وحتى لا نخلط بينهما في الإستخدام والبرغم من أن الأثر التنموي المطلـــوب أحيانـــاً يكون مؤسَّسيا إلاّ أن ذلك قد يتم بأيدي المنظمات فهنا ينبغي التمييز بـــين كليهمـــا، وهذا هو موضوع الفصل.

التنظيم الرسمي وغير الرسمي:

قبل التطرق للصفات الخاصة بمصطلح المنظمات، من الضروري أن نُلقي الضوء على وجهات النظر التي تسود الغرب عن المُنظّمات أو المؤسّسات بصفة عامة، وهذا معناه أنّنا لن نقف فقط أمام المُنظّمات الرسميّة، لكنّنا سوف نتوسّع إلى ما وراء ذلك من مُنظّمات غير رسميّة، ومن المُلاحظ أن المُنظّمات بغض النظر عن مكان وجودها إنّما تستمد وجودها الأساسي من شبكات وعلاقات شخصيّة قد لا ترتبط هي بالضرورة بالأوضاع المؤسّسية الرسميّة، ولعلّ التاريخ مليء بالسوابق التي تُؤطّر لوجود التنظيمات الإجتماعية التعاونية والتي بدورها تسبق المؤسّسات الرسميّة للدول، أنظر مثلاً، تخصيص كراسي لكبار السن أو المعاقين في وسائل النقل المختلفة ممّا يُشكّل بدوره تنظيماً إجتماعياً لا يكتسب إلزاميته من المؤسّسات الموجودة.

القطاعات التنظيمية والمبادئ التي ترتكن إليها:-

الغاية،هي الوسيلة الشائعة للتمييز بين النوعين من المنظمات، فقديماً كُنّا نرى القائلون بأن الحكم على تطُور أو تقُدم مُجتمعاً ما يكون رهناً بتطوُّر أو تقدُّم المؤسّسات أو المُنظّمات به.

وأن المنظمات تُنشئ غالباً لأيٍّ من الأغراض الثلاثة التالية:-

- لحماية وضمان وتنظيم حياة وتصرفات المواطنين.
- لتحقيق مستوى معيشة مُلائم للفرد في المجتمع، ولتحقيق التراكم في الثروات.
- للحفاظ على مصالح الأفراد أو إهتماماهم الإجتماعية.

وتتعلّق المجموعة الأولى من الأغراض بالنواحي الحكوميّة، بينما تتعلّق المجموعة الثانية بأنشطة الأعمال والسوق، والثالثة تتعلّق بالروابط والمنظمات المدنيّة، وبصفة عامه فإن العلم التنظيمي يرتبط هنا بالجانب الأول(الحكومي) بينما الجانبين الآخرين يُنظر إليهما باعتبارهما ضمن أغراض أو أنشطة الأول، كذلك يُمكن النظر إلى طبيعة القطاع التنظيمي بحسب الغرض من الخدمة هل هي موجهة للخاص أم العام، فالمجموعة

الأولى ترتبط بالمجال العام والتي تُؤثّر بدورها على كافة المواطنين، بينما المجموعة الثانية ترتبط بالنشاط الخاص أو المبادرات الشخصية بينما الثالثة تتعلّق بالنشاط الإبداعي أو الروحي أو الثقافي.

وعلى المستوى الواقعي، قد يحدث خلط بين الأنواع الثلاثة السابق ذكرها حيث قد نجد أن القطاع الخاص مثلاً يُمارس أو يلعب دوراً مُشابها للدور الحكومي عندما تتعرَّض للأغراض العامة، (أنظر دور المنظمات التطوعيَّة، في تقديم المساعدات للفقراء أو كبار السن...) كذلك نُلاحظ أن الدخول لنشاط الأعمال يتم بإرادة حُرَّة، خاصة مع تأكُّد المجتمع من أن المُنظَّمات الرِّبحيَّة لا يُمكن أن تستمرّ للأبد في النشاط، ممّا يُقوِّي من دور المُنظَّمات الحكوميَّة، لذلك فإن الحصول على نوع من الإعتراف الإجتماعي يستلزم ضرورة أن يتقبَّل المجتمع إرادتك الحُرَّة في الفعل أو القول، ويستلزم ذلك أيضاً ضرورة تحمُّل الإلتزام الناشئ عن تلك الإرادة ممّا يعني أهمية وجود نوع من المُساءلة أو المُحاسبة، حيث يُمكّن للمجتمع أن يُحاسب أو أن يُنظِّم العلاقة مع تلك المنظَّمات.

أيضاً يُمكن النظر لهذه المنظمات من حيث مدى توجيه الخدمة، لأعضائها فقط أم متاحة خدماتها للجميع، لذلك نجد هناك مُنظَّمات خيريَّة تُقدِّم خدماتها للكافة وأخرى تقوم على فكرة المساعدات المتبادلة،وبالنسبة لحجم أو مُحتوى تلك المُنظَّمات فنجد أن ذلك يتباين من دولة لأخرى، ولكلٍّ منها التشريعات والقواعد التي تُنظِّم عملها أمَّا الحجم النسبي فيخضع لأسُس ومبادئ سياسية أو أيديولوجية أو بحسب النظام السياسي القائم أو بحسب الإستثمارات الدائرة بالمجتمع.

مقارنة بين المبادئ التشغيلية:-

ولكي نتفهَّم جيداً الأبعاد التنظيمية للمُنظَّمات غير الحكوميَّة التنمويَّة، فمن الأهمية بمكان أن نُقارن بين المبادئ التشغيلّية لكُلٍّ منها وهذا بدوره سوف يُساعدنا على تحديد الخصائص التي تحكم عمل المنظمات التطوعيَّة التي تتعامل مع الناس أو يكون ذلك شُغلها الشاغل، والتي يُمكن تلخيصها على النحو التالي:

- التوصُّل لسلوكيات مُحدَّدة لِمَنْ يشترك بهذه المنظمات.
- طبيعة العلاقة بين المنظمة والعالم الخارجي.
- تحديد الطريقة التي تحشد بها المنظمة كافة جهودها.
- التغذية المُرتدَّة، والتقييم للأداء.

الناس بتلك المنظمات:-

كيف يُمكن دفع الناس لممارسة سلوك مُعيَّن؟ داخل المنظمة، أُجريت دراسات عديدة حول هذه النقطة، بعضها أكَّد أن ذلك يتم بدافع الحاجة لدى الفرد وأُخريات أكَّدت أن الطابع القسري أو الجبري قد يقف وراء ذلك السلوك، أو من مُنطلق حوافز أو مُغريات،دراسات أُخرى ترى أن تلك السلوكيات قد يكون منشؤها مُعتقدات أو نسق قيمي داخلي، ومن ثَمَّ فإن تلك القطاعات الثلاثة المُشار إليها سابقاً قد تَلقَى مِيلاً لدى البعض من الناس وبحسب طبيعة المُعتقدات أو الميول التي تُحرِّك الناس في المجتمع، ومع ذلك فإن هذه المنظمات جميعها تجمعها خصائص مُشتركة تتَّصف بها لعلَّ أهمها، التحفيز الذاتي، الشعور بالتمكين والقوة، مِمَّا ينعكس أثره على الثقافة التنظيمية السائدة، ومن ثَمَّ على صناعة القرار بها،أو على إستعداد الناس وإتجاهاتهم للعمل أو التعاون من خلال تلك المنظمات.

وتختلف القطاعات فيما بينها من حيث الإرتباط بالعالم الخارجي، بخاصة تجاه هؤلاء اللذين يُفترض أن تُقدِّم خدماتها إليهم مثلاً نجد أن المنظمات الحكوميَّة وبسبب أنَّها ترتبط بالعمل العام وتحتكر السلطة أحياناً فإنَّها تصطبغ بطابع سلطوي إجباري للمواطنين، إلاَّ أن ذلك السلوك العام يُمكن تهذيبه أو الحدّ من غلوائه بسهولة من خلال إعمال مبادئ الشفافيَّة أو المُساءلة أو الرَّقابة على الأداء، ومن خلال المُقارنة بين الأداء الفعلي والمُفترض، ومن ناحية أخرى نجد أن العلاقة بين الدولة، والمواطن، تحكمها عدَّة إلتزامات وواجبات مُلقاة على كل طرف، يتوصَّل إليها الإثنيّن من خلال التسويَّة السياسيَّة أو التفاوض الذي يغلُب عليه الطابع السياسي.

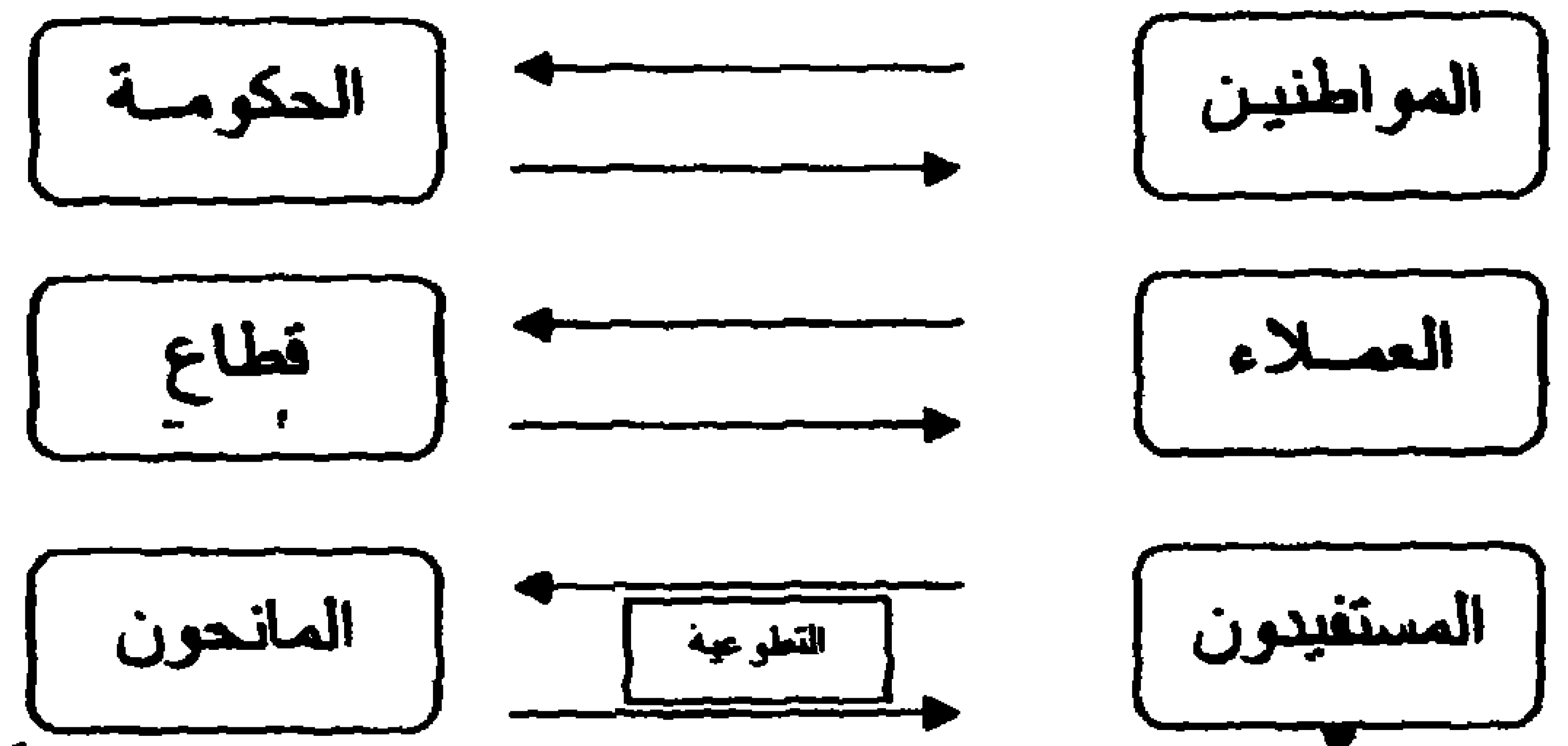
إلاّ أن القطاع الخاص نادراً ما يرتبط بعلاقات دائمة مع العملاء أو المُــلاكّ (مــن الميلاد للوفاة) رغم أن شركات التأمين والبنوك تقترب كثيراً من هذه النقطــة، إلاّ أن القاعدة العامة أن العلاقة هنا تستند أساساً إلى الجانب المادي(المُعاملات النقديَّة) مــن بيع أو شراء أو مُقايضة، وتفتقر تلك العلاقات للجانب القسري الإرغامي فقط تسند إلى إستمالة إتجاهات وميول العملاء على المُنتَّج أو الخدمة.

بينما القطاع التطوُّعي: لا يستند بدوره لمقدره تشريعية أو قوة مُلزمة لأعضائه، أو لقوة الدولة، أو لتجمعات أو تكتلات إقتصادية، فقط يستند ذلك القطاع إلى الإرادة البشريَّة، والتحفيز الداخلي الذاتي والذي يدفع الفرد للقيام بالأنــشطة التطوعيَّــة في المجتمع، مع ملاحظة ضرورة التفرقة بين المنظمة(كتنظيم) وبين الأفراد المكوِّنين لهــذه المنظمة التطوعيَّة، فهؤلاء يجمع بينهم الجانب التطوُّعي التكافلي والذي يختلف بــدوره عن آليات السوق أو طبيعة الأنشطة الحكومية، كما نُلاحظ أيــضاً أن العلاقــة بــين المنظمة والأعضاء قد يغلُب عليها الطابع الإستمراري (أنظر في ذلك المنظمات الدينيَّة) وقد يرجع ذلك لطبيعة التفاعلات بين الأعضاء وبعضهم البعض أو بينهم جميعاً وبــين المجتمع المُحيط بهم.

أو يرجع ذلك لطبيعة الخدمات المُقدَّمة من خلال هذه المنظمات، رعاية صــحية، تعليم....الخ،وبالعودة للأهداف التنمويَّة يتَّضح لنا أن المنظمات غير الحكومية التنموية لا يُمكن تصنيفها ضمن قطاع الأعمال الهادف للرِّبحيَّة لتعاملها أساساً مع الفقــراء أو الفئات المُهمَّشة بالمجتمع، وتسعى بدورها جاهدة للوفاء باحتياجات هؤلاء، ومن هنــا ينبغي أن تصل هذه المنظمات لتفاوض أو تسويَّة مع باقي المنظمات المُحيطة بها في العالم الخارجي، لضمان التوصُّل لعمليات تنموية حقيقية أو فعَّالة، كُلّ ذلك رهن بقــدرتها على حشد أو تعبئة الموارد.

تعبئة الموارد:

لكلٌ من هذه المنظمات مواردها الخاصة بها والتي تختلف بالضرورة فيما بينها بحسب النشاط أو الأغراض(أنظر الشكل التالي):-



وعلى مستوى التنمية الدولية، نجد أن معظم تلك المنظمات تمارس دوراً وسطياً من حيث نقل أو تحويل الموارد، أو المعارف أو التكنولوجيات أو الأموال، ومن ثُمَّ فإن مُهمَّة هذه المنظمات هو هنا تحقيق قيمة مُضافة من خلال عمليَّة التحويل هذه.

أنظر الشكل السابق والذي يشرح ذلك الموقف أو الوضع أو العلاقة بين المانحين للدعم أو المساعدة وبين مُتلقّيها من الفقراء أو المُهمَّشين أو الضعفاء مما يُلقي أحياناً بشيء من الصعوبة عند التقييم للأداء لهذه المنظمات.

التغذية المرتدة والأداء:-

ما الذي يُميِّز في النهاية كُلاً من تلك المنظمات عن بعضها البعض؟ وما الذي تُوفِّره التغذية المُرتدَّة من معلومات؟ نعتقد أن ذلك ينعكس في صورة الحد الأدنى الذي يُؤدِّي لإشباع إحتياجات الناس أو يجعلهم راضين عن الأداء السياسي بصفة عامة، وينعكس في نهاية الأمر عند إبداء الرأي أمام صناديق الإنتخابات وقد يتخذ عدم الرضاء هنا صور مثل التوترات الشعبية أو السخط أو المظاهرات، وتقوى تلك الأدوات مع وجود النظام الديموقراطي وتتعامل النظم السياسية بحساسية بالغة إزاء تلك الأمور وتُوليها أهمية بالغة، ومن ثم تهتم بالأداء العام للمنظمات الموجودة بها وتُوليها أهمية بالغة.

بينما نجد أن الإهتمام الغالب لدى القطاع الربحي هو الرِّبحيَّة وكيفيَّة تعظيمها أو زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات التي ينتجها، وهي أمور يسهل حسابها وقياسها بدقَّة من واقع الأرقام (المبيعات–التكاليف) أمَّا في القطاع التطوُّعي، عندما

نتحدَّث عن التقييم أو قياس الأداء والتغذيَّة فينبغي التمييز بين أمرين:- الخدمة والمنفعة المُتبادلة من حيث أن أداء المنظمات التطوعيَّة ينحصر هنا في قُدرتّها على تحقيق أو الوفاء بإحتياجات هؤلاء وكُلّما أوفّت بُمتطلّبات المنتفعين بخدماتها كُلّما إرتقى أداؤها.

تَبقى نُقطة أخيرة ترتبط بالأداء العام لهذه المنظمات جميعها وهي المتعلّقة بالشرعيَّة أو الوضعيَّة القانونية لها أو المصداقيَّة التي تكتسبها من تعاملاتها مع الغير، ومن ناحية أخرى نجد أن هناك حدوداً ينبغي أن تُصاغ أو تُوضع بين تلك الأنواع الثلاثة من المنظمات في المجتمع بحيث لا تطغى واحدة على الأُخرى، وأن الحكم على هذه أو تلك رهن بإمكانية قياس أدائها أو الحصول على معلومات تفصيليَّة عن أنشطتها من خلال التغذيَّة المُرتَّدة، ومن ثَمَّ فإن أيّ إنتقادات تُوجَّه إلى هذه المنظمات غالباً ما ترتكن إلى مستوى الرِّضاء أو السُخط تجاه خدماتها المُقدَّمة لهؤلاء العملاء.

وذلك لأن الفقر أو الحرمان هما العنصران المُحدِّدان لقدرة تلك المنظمات على العمل أو الوفاء بإحتياجات العملاء، لذلك قد تميل بعض هذه المنظمات للتعامل مع الحوادث أو الحالات من مُنطلق رُؤيَّة قصيرة الأجل ترتكّز على كيفية مُواجهة الحرمان أو الفقر الذي يُعاني منه هؤلاء وكيف يُمكّن التعامل معه بشكل سريع دوُنما إنتظار للأجل الطويل.

مزايا مُختلفة للقطاع الثالث:

من المفترض عامة أن طريقة عمل المنظمات غير الحكومية المُهتمَّة بالتنمية ودرجة قُربها من الناس أو همومهم يجعل لها ميزة أو مزايا مُختلفة عن غيرها من المنظمات التطوعية الأخرى ومنها:-

- القُدرَّة على حشد وتعبئة الموارد.
- الإلتزام والحافز الذاتيّ على العمل العام.
- التعاون بين كافة الأعضاء على بلوغ الغايات المُبتغاة.

- قُدرتها على التكيُّف مع ظروف ومُتطلّبات العملاء.
- بناء الثقة بينها وبين العملاء، والمشاركة، والإهتمام بالنوع(الجندر)
- الإستعانة بالكوادر والكفاءات الفنية والإدارية في تنفيذ مهامها أو واجباتها.
- قُدرتها على عدم الإلتزام بشكل مُوَّحدَ للعمل أو للممارسة مثل التنظيمات الحكومية.

ومن ثَمَّ يُمكّن لهذه المنظمات أن تتكيَّف مع المُتطلّبات المحليَّة التنمويَّة الموجودة، فيُمكنّها إعادة تنظيم نفسها لتقديم الدعم والمساعدات للفئات الضعيفة أو المُهمشَّة، بمعنى أخر يُمكّنها التعامل مع قضايا الكفاءة والكفاية، عكس ذلك نجد أن منظمات الأعمال تُكيِّف أوضاعها دوماً مع إحتياجات العملاء، أولئك القادرون على دفع مُقابل المُنتَّج أو الخدمة، ولا يعنيها الفقراء أو المُهمشَّين في شيئ.

ولذلك تُمارس المنظمات التنموية أدواراً لا يُستهان بها في الدول النامية في دعم ومساعدة الفقراء أو الفئات الأخرى المُهمَّشة (نساء-مُعاقين- أطفال - كبار السن)، وحتى بفرض أن تلك المنظمات تُقدِّم أحياناً خدماتها بمقابل فإنه مقابل لا يُقارن بنظيره التي تُحدِّده المنظمات الربحية، كذلك فإن هذه المنظمات غير الحكومية التنموية تُمارس بصورة أو بأخرى وظائف تنموية في المجتمع أو تعمل على دعم عمليات التنمية الجارية، ويُمكنها أيضاً أن تُؤدِّي وظائف تعمل على ملئ الفجوة الموجودة بينها وبين باقي المنظمات الموجودة في المجتمع، رُبما يُعزى ذلك لكونها لا تُوصَم بأنَّها تهدف لتعظيم الربحية.

فهم المنظمات غير الحكومية ذات الدوري التنموي:

ومن المستحيل أن نجد تلك الأشكال التي تناولناها من المنظمات، بنفس الصورة الخيالية، فالواقع يُخبرنا دوماً أن هناك بالضرورة إختلافات بين النظرية والواقع الفعلي، إلاّ أن ذلك التصور النظري الذي طرحناه إنما يُفيد في دراسة سلوكيات هذه المنظمات أو تحديد القوى المُؤثّرة التي تتعامل معها تلك المنظمات أو في داخلها.

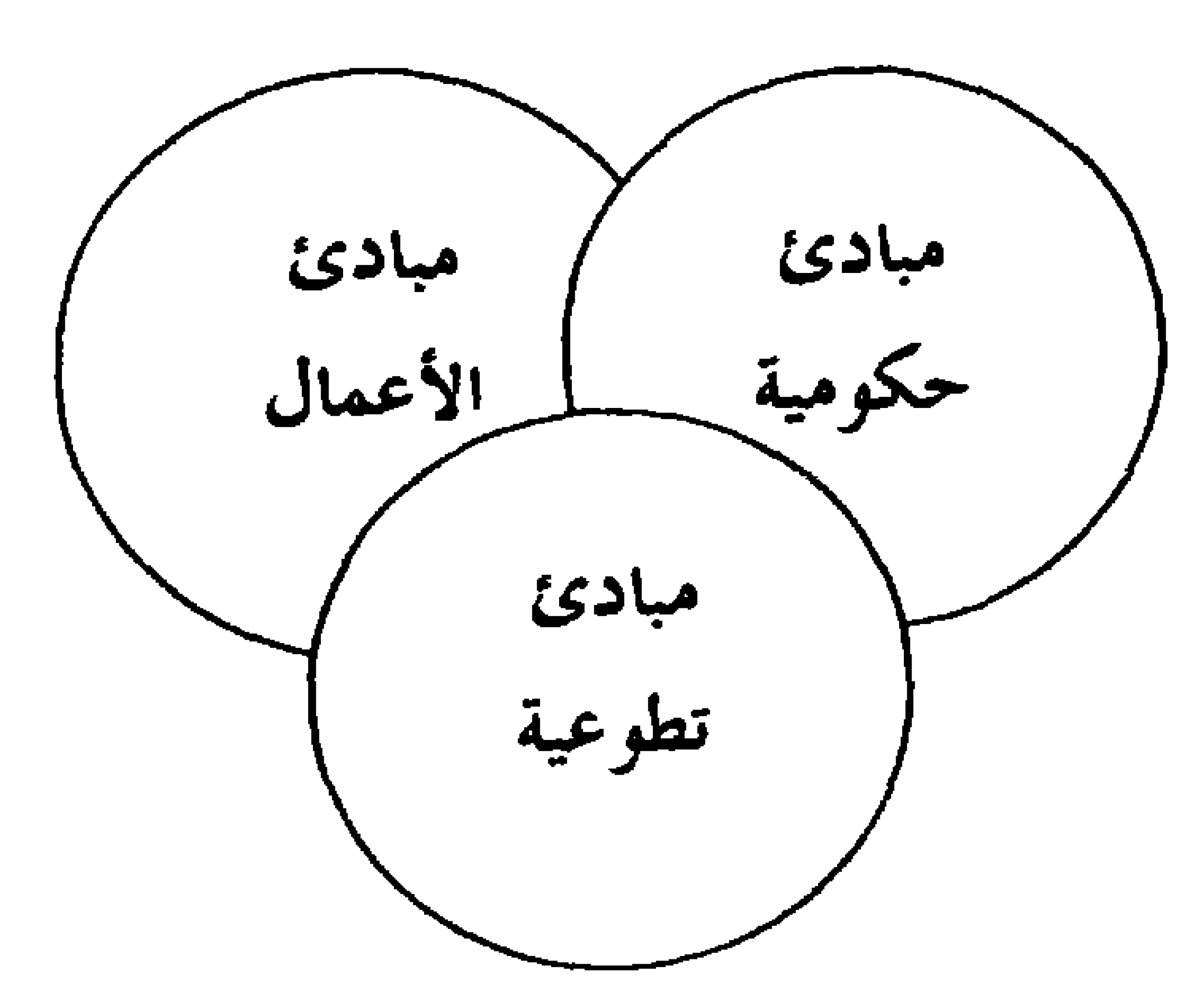
والسؤال، ما هي التحديات التي تواجه تلك المنظمات عند قيامها بواجباتها التنموية؟

أنظر الشكل التالي، فبدلاً من التعامل مع منظمات تقوم فقط على المنافع المُتبادلــه أو أيّ منظمات تطوعيَّة أخرى تُمارس أدواراً مُشابهه، فإن الجدل هنا سوف يُركّز على تلك المنظمات المنوط بها تقديم الخدمات أو المساعدات لَمنْ يحتاج إليها فعلياً(خــدمات الرعاية) أنظر المهام التي تقوم بها منظمات تطوعية مثل: الروتــاري: الليــونز فهــذه المنظمات بخلاف دورها التنموي المعروف في المجتمع، فإنَّها تُمارس أدوراً أخرى لا تقل أهمية في مساعدة الفقراء والأطفال والمرأة وكبار السن (ليست محل الإهتمام هنا).

" ويُركّز الفصل الذي بين أيدينا على الجانب التنمــوي الــذي تُمارســه تلــك المنظمات والذي يستمد جذوره من التمكين للفئات التي تحتاج للمساعدة أو الدعم". ويميل البعض للقول بأن تولّي القطاع الخاص لهذا الدور حالياً، يُقلّص بشدة من الدور التمكيني هذا ويحصر الأمر في صورة مُساعدات ليس إلاَّ،رغم أن القطاع الربحي هنــا يعتمد على كوادر مهنية عالية الكفاءة بصورة تفوق القطــاع التطــوُّعي، إلاَّ أن دور القطاع التطوَّعي هذا قد تقلَّص وإنحصر في ضمان كفاءة أنساق توصــيل الخــدمات للمعوزين.

ونلاحظ تعزيزاً لهذا أن المساعدات الدولية قد بدأت في الإبتعاد عــن المنظمــات الحكومية والإتجاه للقطاعين الآخرين بصورة تنافسية فيما بينهما مَّما ينعكس على جودة الخدمة المُقدَّمة وضمان وصولها لمستحقيها، أدىً ذلك لضغوط أخلاقية علــى تلــك المنظمات التطوعيَّة ذات البعد التنموي نظراً لابتعاد الدولة الحديثــة عــن مجــالات إجتماعية حديثة تاركة ذلك للمنظمات غير الحكومية أو القطاع الخاص للتدخل لملــئ ذلك الفراغ أو تلك الفجوة، والمشكلة التي تواجه تلك المنظمات بصفة عامة وتُعيقها عن الوفاء بالتزاماتها إزاء الغير هي الموارد أو مصادر التمويل، وقد يستلزم الأمر هنــا إعادة النظر في بنيَّة تلك المنظمات أوفي هياكلها الإدارية أو الفنية.

شكل يوضح المبادئ المؤثرة على المنظمات



القطاعات المتداخلة : أثار ذلك على التنمية:

يُمكن أن يحدث التداخل إذا مارس قطاع ما بجانب مهامه، مهـام أخـرى أو إذا إحتكم لمبادئ أخرى خلاف مبادئه الخاصة، مثال ذلك، أن يجمع القطاع التطوُّعي بين الهدف غير الربحي وبين المكافآت المادية للكوادر التي تعمل معه أو من خلاله، ولذلك نُركِّز في هذه النقطة على درجة التداخل هذه بين القطاعين الحكومي والخاص والقطاع والتطوعي.

التداخل مع القطاع الحكومي:

ما الذي يحدث داخل المنظمات التنموية إذا مارست نفس مهام الدولة؟

في البداية نُلاحظ أن الكادر الإداري والفني الموجود بالمنظمة يتـصرَّف بطريقـة توجيهية ويتعامل مع هؤلاء الذين يستحقون للمساعدة أو الخدمات كمُتلقين ينبغي أن يكونوا سعداء بما يحصلون عليه، ونُلاحظ كذلك تضاؤل فكرة التكافل كإتجاه سائد، وتبدأ المنظمة في الإعتقاد بأن وجودها محوري في المجتمع ومن ثَمَّ سُرعان مـا تُغلِّـب مصالحها على مصالح المجموع في المجتمع، وأيضاً تنخفض كفاءة الكوادر الموجودة نظراً لإحساسهم بإستمراريتهم في العمل من دون تغيير أو إحلال، مّما يغلب على دورهـم بعد ذلك عدم الرعاية أو عدم العناية بما يفعلونه أو مايُقدِّمونه من خـدمات للغـير،

بإختصار تُمارس تلك المنظمات أدواراً حكومية عديدة ولا يبقى لها فقط من المُسمّى سوى الإسم.

التداخل مع قطاع الأعمال:

عندما تتداخل وظائف المنظمات غير الحكومية مع المبادئ التي تحكم منظمات الأعمال فإن الأولى تتبنّى بعض مُؤشّرات ومقاييس أو أفكار من القطاع الربحي، مثلاً يتوارى موضوع الفقر من كونه مُعضلة أخلاقية تُهدِّد المجتمع إلى إحدى المشكلات الإجتماعية العديدة التي تواجه المجتمع، ويتحوَّل الفقراء لموضوع يُمكن التعامل معه بمنطق السوق، وتنطلق المنظمة للحفاظ جاهدة على نصيبها السوقي، مّما يستدعي الأمر من المنظمة ترشيد إنفاقها أو إضفاء طابع عقلاني على إنفاقها وتسعى كذلك لتعظيم إيراداتها،ومن ثَمَّ ينعكس هذا على سياساتها تجاه مَنْ تسعى إلى توفير الخدمات إليهم.

ومن هذا المنطلق ينبغي أن يستند القياس للأداء وليس للربحية بقدر الإستناد لمقياسَي النمو والقدرة على الإنفاق على الخدمات الاجتماعية، مع ملاحظة ألاّ تتذّرع بهذه المقاييس وسيلة لإخفاء حالة ضعف تُعاني منها المنظمة وتُؤثّر على دورها التنموي، وفي ظل ذلك التداخل قد تختفي الشفافيَّة بسبب ضعف أو ضآلة التغذية المُرتدَّة الواردة عن الأداء العام بالمنظمة تجاه العمليات التنموية.

ومن ناحية أخرى نجد أن المنظمات التجارية، تستمرّ في الحث دوماً عن طرق للحدّ من التكلفة من خلال تطبيق ما يُعرف بإقتصاديات المجال، لذلك يُمكن للمنظمات غير الحكومية أن تستعين بهذه الأدوات أيضاً وذلك للحفاظ على مواردها (قد يُؤثّر ذلك بالعكس) فقد تُفضّل المنظمة وللحفاظ على مواردها أن تبحث على مصادر أرخص سعراً للمادة أو المواد الخام اللاّزمة للتنمية مّما ينعكس في صورة صراع مع الجهات المسئولة عن التنمية وينعكس هذا بدوره سلباً على عملية التنمية برمتها على مستوى المجتمع المحلي، ولذلك ينبغي الربط بين أداء المنظمة في العملية التنموية وبين الفعاليّة والكفاءة في إنجاز أهدافها التنموية.

أيضاً تتعرَّض المنظمة لمشكلة التداخل مع مفهوم ضبط التكلفة، والأخذ بأسُس

الإدارة المالية الإقتصاديه، مما ينأى بالمنظمة التطوعيَّة عن أهدافها التنموية ويحصرها في دائرة المنظمات الربحية الساعية لتدنية نفقاتها وتعظيم مواردها ولو على حساب الأغراض العامة لها، من ناحية أخرى نجد أن إلتجاء المنظمات لإستخدام الأساليب التحفيزيَّة المادية قد ينفي عنها الصفة التطوعيَّة ويدفع الجميع إلى التكالب عليها وتناسى الهدف التنموي، ونفس الشيء يحدث بسبب خلق البيئة التنافسية بين تلك المنظمات مما يخلق صراعات فيما بينها عند التعامل مع قضايا التنمية مما يدفع بالأخيرة لزوايا جانبيه.

أيضاً لوحظ عدم تناسب الهيراركية التنظيمية الموجودة بالقطاع الخاص أو الحكومي مع أسلوب عمل المنظمات التطوعية غير الحكومية التنموية، لأن ذلك قد يخلق إزدواجية في صناعة القرار (بين الكوادر الإدارية المسئولة عن ذلك) بل قد تتشتَّت المسئولية بين أكثر من طرف بصورة تنعكس في شيع القرار أو السياسة بحيث نعجز عن نسبة ذلك القرار لشخص مُعيَّن أو مستوى إداري مُعيَّن.

التداخل الثلاثي:

وبالرجوع للشكل الذي يُوضِّح من السهولة بمكان أن نرى أن المنطقة(4) هي بمثابة نقطة تعقُّد وأنَّها قد تتأثَّر أيضاً بمبادئ عدة تتحكَّم فيها، بعضها قد يتعلَّق بالناحية التطوعية لهذه المنظمات (الحدّ من الفقر) إلاَّ أن ذلك قد يتأثَّر بمبادئ تتعلَّق بقطاع الأعمال بصورة تُحدّ من جهود الأولى، ونلاحظ ذلك إبان الأزمات والكوارث الإقتصادية، حيث تضعف الرابطة بين المواطن والدولة وحيث يزداد ميل الناس للإعتماد على المساعدات والدعم الخارجي، وفي هذه الأحوال تعمل المنظمات التنموية في ظل مناخات يُسيِّطر عليها التوتُّر والقلق وبآثار غير مرغوب فيها دوما من القرارات الإدارية على مستوى الدولة بأكملها، كما إنها غالباً لا تُقدِّم حلولاً ناجحة للمشكلات التي يئن من وطأتها المجتمع.

ويعتقد البعض حالياً بأن ذلك النوع الثالث من المنظمات والتي يُطلق عليه مُسمّى، المنظمات غير الحكومية التنموية لا يوجد سوى في مخيلّة البعض، وأن ذلك النوع ما

هو إلا إمتداد للنوع الثاني الهادف للربح بسبب تبنيه لمبادئ وأسس القطاع الربحي على خط مستقيم، والسؤال الذي يشغل بال العديدين حالياً، كيف يُمكن إستعادة تلك المنظمات لوضعها السابق؟

إستعادة وضع تلك المنظمات داخل القطاع التطوعي:-

شهدت السنوات الخمسة الماضية توتُّرات كبيرة بين تلك المنظمات، إنصّب الجدل حول جذورها التطوعيَّة التي ينبغي لها أن تستردَّها، وتعمل وفقاً لها، وإذا كان ثَمَّة تحالف قد حَدَث بين كلاً من مبادئ القطاعين الحكومي والخاص فيجب على القطاع التطوعي أن يُقيِّم ذاته وأن يبعد بنفسه عن ذلك الخلط.

وقد ينتج عن هذه التحالفات، أرضيَّة عمل مُشتركة جديدة تعمل بها أو من خلالها هذه المنظمات، وإن كان البعض يعتقد أن ذلك قدّ يُسبِّب إضطِّراباً في أوضاع هذه المنظمات يُؤثِّر على قُدرَّتها على الإستمراريَّة والعمل أو الابتعاد كُليَّة عن الأهداف التنموية النهائية، وفي دول الشمال تميل المنظمات إلى تبنى إستراتيجيتين مختلفتين عند خوضها للصراع الدائر حول أيّ المبادئ أولّى بالتطبيق للوصول إلى غاياتها:-

الأولى: الأخذ بما يُسمَّى بإعادة الهيكلة أو إعادة التوجيه لتوجهاتها بأكملها.

الثانية: مُحاولة القيام بتغيير الثقافة التنظيمية السائدة أو الممارسات من أعلى البناء التنظيمي بها، وذلك من خلال إستيراد مستويات تنفيذية وإدارية عُليا من قطاع الأعمال، والبعض الأخر قد يخلط بين الأمرين أو الأخذ بمفاهيم التخطيط الإستراتيجي.

بينما في دول الجنوب، تواجه المنظمات غير الحكومية التنموية، تحدياً مُزدوجاً ما بين إعادة البحث عن موضع جديد لها، وإعادة توفيق أوضاعها الداخلية طبقاً لمقتضيات الديموقراطية "أنظر هذا الأمر على وجه التفصيل في أمريكا اللاَّتينية، وأفريقيا ودول أوروبا الشرقية، ولاشك أن هذا قد نجم عن ضغوط الأطراف المانحة أو التوجهُّات السياسية والأيديولوجية الدولية، وبحسب الفُرص المُتاحة على المستوى المحلي ونتيجة أيضاً للحوار المُستمرّ بين منظمات الشمال والجنوب في هذا الشأن،

ولاشك أن إعادة التموضّع هذه المشار إليها هي في نهاية الأمر تنفيذاً لخطط إستراتيجية تسير عليها منظمات الشمال.

أمّا في دول الشرق فلا زال هؤلاء حديثوا عهد بهذه النوعية من المنظمات ومن ثَمَّ فإن هذه الأخيرة تساورهم بشأنها الظنون والهواجس وتَلَقَ عنتاً تشريعياً وقانونياً بصفة دائمة تُقيِّد من حركتها، والعنت هنا من القوى السياسية ومن المجتمع أيضاً الذي يجهل أهمية تلك المنظمات لتطوُّره هو أو نُموِّه، ورُبّما يُعزي ذلك لأن تلك المنظمات تتلقّى دعماً أو مساعدة من نظيرتها في دول الشمال، وتواجه بإتهام أنها تتّبع أيديولوجيات سياسية، ومع ذلك فإن الوقت لم يمض بعد لإعادة دراسة أو تقييم أوضاع هذه المنظمات في دول الجنوب والشرق بما يتفّق مع إحتياجات المجتمعات هناك، ولايَخِلّ في ذات الوقت بالمبادئ والأسُس التي تقوم عليها هذه المنظمات.

إعادة البحث عن الهوية من خلال فكرة التطوعية:-

يعني ذلك ضرورة التأكيد من أن القيم التطوعيَّة تظل سائدة في سياق البُعد عن الربحية وآليات السوق، وأن ذلك رهن بضرورة إيجاد هويَّة صلبَّة لهذه المنظمات، من خلالها تستطيع أن تصمد في مُواجهة المبادئ الأخرى الطاغية للقطاعين الآخرين.

أهمية القيم والمعتقدات وفلسفة التنمية:-

من المتعارف عليه أن "القيم" هي أمور مُجرَّدة لا يُمكن تلمُّسها، كما أن القوة بدورها أمرٌ يصعب نقله أو تحويله" خاصة داخل تلك المنظمات" ومن ثَمَّ سوف نُركِّز على الأمر الأكثر بروزاً في هذه المنظمات وهو المُعتقدات، وحيث يُقصد بهذه الأخيرة أنّها الأساس الذي تُبنَّي عليها القيم التنظيمية وفلسفة العمل لهذه المنظمات،وتُبني عليها في ذات الوقت فلسفتها في عمليات التنمية، والمُدهش أن تلك الأسُس الفلسفية أو المُعتقدِّية أو القيم يبتعد الكافة عن التطرُّق إليها بالحديث.

أمثلة لبعض معتقدات المنظمات التنموية:

نحن نعتقد بأن كل الناس سواسيَّة ولهم ذات الحقوق، رغم تواجدهم في مجتمعات

تُرسِّخ الظلم واللاّمساواة، وهذا ما ينبغي أن نسعى لتغييره، وبعض المنظمات تصيغ مُعتقداها في صورة عبارات واضحة ومكتوبة، توطئة للتعامل مع قضايا مثل الفقر أو العنف المجتمعي.

تحليل لتطور المنظمات غير الحكومية التنموية:-

إن الفقر هو نتاج لشيوع اللاّمساواة والظلم في بنية النظام الإقتصادي الإقليمي والعالمي، وإن إهمال الأطفال وتجاهل حقوقهم وإحتياجاهم ينجم عن إنهيار في القيم الأسريَّة والقوميَّة، والتدهوُّر الحادث في البيئة العالمية نتاج للإستهلاك الجائر للموارد في الشمال، ممَّا يستلزم ضرورة البحث عن إستراتيجيات جديدة للحفاظ على حياة الفقراء بالدول النامية، "والمفيد في هذا الموضوع أنه يُساعد المنظمة على تحديد ما ينبغي أن تفعله قطعاً، وتحديد وجهات نظرها تجاه القضايا المُثارة".

رؤى وأغراض وأفعال المنظمات غير الحكومية التنموية:

- نحن نتطلَّع لمجتمع يخلو من الجوع والظلم.
- تعمل المنظمة من أجل إستئصال الفقر من ربوع المجتمع.
- نحن مُلتزمون بالعمل الجماعي مع شركائنا لتحديد الإهتمامات السياسية والثقافية والإقتصادية والروحية.
- نحن منظمة تسعى إلى المساهمة لتشييد بناء تنظيمي ذي فعاليَّة بين كافة المنظمات الأخرى.
- إن هدفنا هو القضاء على الفقر والظلم وتجنيب الناس المعاناة.

ولاشك أن صياغة تلك العبارات أو الجمل أمرٌ نسبّي بين المنظمات، من ثَمَّ فهذه العبارات السابقة هي بعض ممّا يُمكن أن يوجد فعلاً".

عبارات صاغتها المنظمات عن نفسها:-

إن المنظمة تعمل هنا مع المجتمعات لتحسين مستويات المعيشة، بمساعدتنا، يُمكن

تأهيل أطفال الشوارع ، بحيث يستطيع هؤلاء التعايش مُجتمعياً بعد ذلك، من خلال، الوعي العام فإن مُنظمتنا تعمل على حماية البيئة.

"الموضوع يتلخَّص هنا، في أن البعض من الأفراد يعرف أكثر ويُمكنــه التحــرُّك لإنشاء منظمة لتغيير أوضاع يروها خاطئة أو جائرة، ولذلك فهويَّة المنظمة هنا مُرادفة للنشاط ومن ثَمَّ ينبغي أن تتسلَّح المنظمة بنسق قيمي ومُعتقدات وفلــسفة واضــحة تميّزها عن غيرها، ومن الأهمية بمكان أن نُؤكّد على أن المنظمات يجب أن تُعِدّ كُتيِّبــاً يحوي المبادئ التي تحكم عملها وأن يتضمَّن في ذات الوقت صياغات واضحة لا لبس فيها عن القيم والمعتقدات، بمعنى أن يكون هناك إتفاقاً مُسبَّقاً بشأنها، وينبغي أيــضاً أن تتحدَّد الأمور بدقَّة ولاتترك شيئاً للصدَّفة، مع ملاحظة أن عدم الإتفاق علــى تلــك القيم أو المُعتقدات يُؤثّر سلباً بطريقة لا يُمكن تصوُّرها ويمتد ذلك للأداء العام لهــذه المنظمات، ويُؤثّر على الثقة المُفترض تواجدها بين جنبات المنظمة.

مصادر أخرى لهوية المنظمة:

بخلاف المُعتقدات السابق الإشارة إليها، فإن جذور المنظمة شيئ هام ينبغي مُراعاته عند تحديد هويتَّها، مع تحسُّب أن هناك تفاوتاً بين الشمال والجنوب.

بالنسبة لمنظمات الشمال فقد ظهرت نتيجة:-

- الإنتماءات السياسية.
- بدوافع من الجماعات الموجودة بالمجتمع.
- من خلال الترويج للقيم القوميَّة.
- عند التعامل مع قضايا مُحدَّدة (البيئة، مثلا).
- للترويج لأيديولوجيات مُعينَّة.
- للتوصُّل لحلول تكنولوجيَّة مُتقدِّمة لمشكلات مُستعصيَّة.
- لدعم منظمات أخرى.
- من منطق طموح شخصي.

مع ضرورة المحافظة في ذات الوقت على الفردِّية التي تُميِّــز كــل منظمــة عــن الأُخريات، بطريقة تُراعي كذلك الأبعاد الإجتماعية والثقافية السائدة.

ويطرح"حسين آدم" رأيٍ مفاده أن المنظمات غير الحكومية بالجنوب، يُسيطِّر عليها الإرث الإستعماري القديم لذلك تظل دوماً واقعة في دائرة الشك والحذر من الكافــة، ومن ثم ينبغي للمنظمة أن تستمد هويَّتها من البيئة المُحيطة، وليس من الغــير، أو مــن دُولاً أخرى" أُنظر المنظمات الشهيرة الموجودة ببعض دول الجنــوب مثــل " الهنــد، البرازيل، تايلاند" ومن ناحية أخرى وبخلاف الإرث الإستعماري القديم فإن المنظمات غير الحكومية تتأثَّر بالدكتاتوريات وأنظمة الحكم العسكري التي قد تُكبلِّها بــالأغلال وتُحدّ من حركتها.

القوة والهوية والمنظمات غير الحكومية:-

لاحظنا أن الهويَّة للمنظمة هي مزيج من القيم والمُعتقدات والرؤيَّة الفلسفية للحياة والمجتمع المُحيط والتنمية كعملية جارية، وتحكم الهويَّة هنا الفارق بين الجانب الرسمــي الذي تخضع له المنظمة عند إنشائها بطريقة قانونية، ثم إتساقها مع الأساس الإجتماعي الذي تعمل خلاله، كذلك نجد أن المستويات الإدارية والتنفيذية الموجــودة بالمنظمــة تتفاوت القدرات لديها أو أساليب مُمارسة القُوَّة بحسب إقتناع أو إعتقاد كُلٌ منهم في هويَّة المنظمة أو ما تقوم عليه فكرها.

وعامة هناك ثلاثة بنيات حاكمة في هذا الموضوع وهي:-

- التنظيم الداخلي سواء بعضوية أو بدون.
- أو أن تقوم على أساس إنتقائي في عضويتها.
- أو أن تكون ذات أساس إجتماعي مُتفَّق عليه.

" والمنظمات الموجودة بدول أمريكا اللاَّتينية من النوع الأول" حيث تخضع لكود مدني يُنظِّم طريقة عملها وحجم السلطات الممنوحــة لهــا، ويُتــيح في ذات الوقــت لمؤسِّسيها أن يتملكوها كُلَّها أو أجزاء منها، وفي ذات الوقت فإن النظام يُتيح للمنظمة

أن تضم بعضويتها أعضاء من الخارج، ويكون للمجتمع أن يُخضِعها للمُساءلة والمُحاسبة في نهاية الأمر، وفي باقي العالم، فإن هناك بنية شائعة تحكم أغلب المنظمات التنموِّية، خاصة تلك التي تقوم فكرتها على الإنتقائية أو النُخبوية في إنشائها، وفي ظل ذلك النوع تتوزَّع الأماكن بداخل المنظمة بين المتطوعين، لكن تظل السيطرَّة لأطراف أخرى من الخارج.

وتتأثّر هذه النوعية من المنظمات بالروابط السياسية، وبجماعات الضغط أو المصالح، ومن هنا تظهر(غالباً) أوجه الإختلاف بين مجالس إدارات هذه المنظمات وبين توجهات الأعضاء أو المتطوِّعين بها، وتتحكَّم الضغوط والأهواء السياسية في رُؤى المنظمة أو أعمالها، وبالنسبة للنوع الذي يتحقَّق بداخله الإتساق في الإدارة أو الحكم، يُقصد بالإتساق هنا مُصطلح شامل يُبيِّن الجماعات السياسية أو الإقتصادية التي تقف خلف إنشاء المنظمة أو التي تُديرها بعد ذلك، (نلاحظ ذلك بصورة ملحوظة في دول الشمال).

ورغم ذلك، وفي ظل هذا النوع من المنظمات التنمويَّة، يُمكن الإستعانة بمبادئ التطوعية أو العمل على تطبيقها، وهو ما يحدث اليوم مع هذه المنظمات بدول الشمال، ومن ناحية أخرى فإن ضمان نجاح هذا النوع رهن بضرورة وجود تدفق من المعلومات المُستمَّرة عن المنظمة وأنشطتها وتوجهاتها ومُستوى الأداء بها.

وما نود الإشارة إليه أن فريق الإدارة أو القيادة بالمنظمة أو حتى الأعضاء المتطوِّعين يُمكن لهؤلاء وأولئك أن يُغِّيروا من هويِّة المنظمة بمرور الوقت.

ما الذي يميز المنظمات غير الحكومية التنموية اليوم من خصائص أو سمات:-

في الصفحات السابقة حاولنا جُهد المُستطاع أن نتوصَّل للسمات أوالخصائص التي تُميِّز المنظمات غير الحكومية التي تُمارس دوراً تنموياً(موضوع الكتاب) ورأينا أنه من الأفضل أن نتحدَّث عن مزايا هذه المنظمات في عملية التنمية بدون ضرورة للتطرُّق لمثالب المنظمات غير الربحية بوجه عام.

المنظمات غير الحكومية:-

وهذه المنظمات تختلف كُليَّة عن نظيرتيها من القطاع الحكومي أو الخاص، من حيث:-

- أنَّها لاتتمتع بقوة القانون من مُباشرة نشاطها، بل أنَّها ردّ فعل طبيعي لإختيارات الناس تجاه العمل التطوعي.
- أنَّها نتاج جهود خاصة ومُبادرات فرديَّة، لذلك تتميَّز بإستقلاليَّتها، وهي من ثَمَّ ليست خاضعة لرقابة الدولة أو أيٍّ من هيئاتها.
- أن تسجيل المنظمة هنا، سعياً فقط وراء الإعتراف الاجتماعي بها، ممَّا يعني هذا بعض من الرسميَّة يُضفي عليها وفي ذات الوقت تقبُلاً لمبدأ المُساءلة الإجتماعية.
- أنَّها لا تتأسَّس بغرض الرِّبح أو لتوزيع فوائض ربحيَّة على أعضائها.

المنظمات غير الحكومية التنموية الدولية:-

من خلال السياق التعاوني الدولي، نشأت هذه النوعية من المنظمات وترتبط في وجودها بوجود الفقر والفقراء على مستوى العالم ومن مُميِّزاتها:-

- أنَّها تتصَّرف وتُمارس أعمالها، كوسيط تُقدِّم الدعم لهؤلاء الذين يعترفون بشرعية وجودها ودورها.
- تتعامل في مجالات شتي ومُركَّزة على هدف إستئصال الفقر ومُسلَّحة بمبادئ تنظيمية عديدة.
- تسعى لتحقيق ما يُسمَّى بالتنمية المُستدامة، إستناداً لقيم التطوعيَّة ومبادئها.
- أنها تُواجه اليوم تحديّات جمّة قدّ تُعيقها عن الإلتفات لعملها الأساسي.

التوازن الإداري والتنظيمي التي تواجهه هذه الأخيرة:

يمكن الوصول لهذا التوازن عبر أمور ثلاثة وهي:

- التركّيز على النزعَّة التطوعيَّة.

- ديناميات الصورة التنموية ذاها.
- طبيعة التغيير الإجتماعي المرغوب.

وسوف نتناول هذه الأمور على النحو التالي:

طبيعة النزعة التطوعية:

بالمحافظة على هذه الترعَّة يُمكن للمنظمة أن:

- تُوازن أو أن تتأكَّد من الإتساق الحادث بين قُدرَها الحاليَّة والصراعات المُتوقَّعة مُستقبلاً.
- تُوازن بين مبادئها ومبادئ القطاعيّن الأوليّن السابق ذكرهما.
- تُوازن بين التطوعيَّة والدافعيَّة- الذاتيَّة على العمل، والإلتزام بحوافز السوق.
- تُوازن بين قيمة المشاركة والتمكين مع القرارات التوجيهية.
- تُوازن بين الثقة مقابل الرقابة عند التعامل مع السلطة أو توزيعها أو تداولها.

المشهد التنموي:

عند العمل في بيئة تنموية ذات مردود عالمي، فإن المنظمة عليها:

- أن تُوازن بين هويَّتها الفرديَّة،وبين المصالح الجماعية لأعضائها، والتعاون بين القطاعات الأخرى.
- أن تُوازن بين السلطة والمُساءلة أمام الأطراف الأخرى الخارجية، أو المؤسِّسين.
- أن تُوازن بين مواردها وبين المُساعدات التي تحصل عليها وبين إستقلاليتها.
- تُوازن بين الأخذ بمقاييس صناعة القرار في ظلّ أوضاع السوق ومُتطلّبات العمل التطوُّعي والذي يختلف عن نظيره الخاص أو الحكومي.
- أن تُوازن بين الحاجات والمعايير لعمليات التنمية، القائمة على المشاركة، وبين الأخذ ببعض مبادئ الرِّبحيَّة من القطاع الخاص.

التغيير الإجتماعي:

دور المنظمات غير الحكومية في هذه النقطة على النحو التالي:

- أن تُوازن بين المهارات في عمليَّة توزيع المساعدات أو الدَّعم، مع المهارات اللاّزمة لإحداث التغيير الإجتماعي المرغوب.
- المُوازنة بين التشغيل بالإستعانة بقوى السوق مع التغيير لهذه القُوَّى ذاتها بعد ذلك.
- "من السهولة بمكان أن نُقرِّر نوع المنظمة التنموية التي نستعين بها في العمليات التنموية، بغض النظر عن مدى الاحتياج الفعلي لها".

الفصل الثاني

تقييم الآثار التنموية والأداء التنظيمي كإستراتيجية لتحسين وتطوير خدمات المنظمات غير الحكومية التنموية

- مُقدِّمة.
- مُلاحظة الإنجازات، كأساس للإدارة الفعَّالة بالمنظمات غير الحكومية.
- بزوغ دور المنظمات غير الحكومية التنموية.
- المؤشرات والمقاييس المختلفة للأداء للمنظمات غير الحكومية :-
  - تقييم الأداء.
  - تقييم المبادرات التنموية من حيث علاقتها بالمنظمة.
  - مُكوِّنات عملية تقييم الأداء.
  - معايير العرض والتقييم.
- تقييم الأداء في المبادرات التنموية :-
  - طرق التقييم المُتبعة.
  - تعريف طُرق التقييم التقليديَّة.
- تقييم الأداء التنظيمي :-
  - التعلم من الأداء.
  - الأطراف الأُخرى والمنظمات التنموية.
  - قياس الأداء التنظيمي.
  - محاولة بناء قاعدة لقياس الأداء التنظيمي للمنظمة التنموية.
- نحو إنشاء نسق مُؤثِّرة لتقييم الأداء للمنظمة التنموية.
  - إنشاء نسق لعرض وتقييم الإنجازات بالمنظمة.
  - الربط بين المشاركة في المشروعات التنموية وبين المُساءلة والشرعية.

الفصل الثاني

تقييم الآثار التنموية والأداء التنظيمي كإستراتيجية لتحسين وتطوير خدمات المنظمات غير الحكومية التنموية

مقدمة:-

لقد لوُحظ أن المنظمات غير الحكومية التنموية أو العاملة بالمجالات التنموية تنال مرتبة ضعيفة فيما يتعلّق بالأداء الفعّال، خاصة وأنّه مِن الصعوبة بمكان أن نجد نسق أو نظام يُحقّق مصداقيّة عالية في الأداء التنموي، أو بأهدافه، ولا يختلف الحال في المشروعات التنموية أو البرامج المُتعلّقة بها أيضاً، لذلك لم تكن أساليب التقنيَّة المُستخدَمة قديماً تفي بغرض تقييم النتائج التنمويَّة خاصة مع وجود أولويات للأهداف أو تدنِّي بالموارد المتاحة.

ويرجع ذلك القصور في التقييم الإداري بهذه المنظمات إلى:

- تعقد أو تشابك الأهداف المُراد تقييمها.
- عدم الإتساق بين الفروض التي يقوم عليها نسق المساعدات ممَّا يُؤثِّر على الإدارة.
- القيود أو الحدود التي تُحدّ من قُدرَّة المنظمات على مُمارسة أنشطتها التنموية.
- عدم الملائمة في النسق الذي يُركِّز على المشروع فقط بدلاً من المنظمة ذاتها.
- الثقافة السائدة التي تُمجِّد رد الفعل وليس الفعل.
- القصور في وجود النقاط الإرشادية التي نستند إليها في التقييم والمُراجعة.
- الإعتبارات المالية، من حيث تكلفة التقييم أو المُراجعة، وتأثيرها على الأداء.

ملاحظة الإنجازات، كأساس للإدارة الفعالة بالمنظمات غير الحكومية:-

الهدف الرئيسي للإدارة هو قيادة المنظمة لتحقيق غاياتها، فإذا لم تكن هناك إنجازات مُدرَكة، وكانت مبنيَّة على فروض تخمينيَّة فقط، فإن أساس عمليَّة صُنع القرار الإداري

سوف تتَّسم بالضعف، ومن ثم ينعكس الأثر على العملية التنموية برمّتها، وعند عدم ملاحظة الإدارة لنتائج أعمالها فهناك آثار، سوف تتمَّخض عن ذلك وهي:-

- ضعف الأرضيَّة الصلبَّة للحُكم بموضوعية على الأداء أو النشاط الجاري التنموي.
- صعوبة تطبيق مبدأ التكلفة – العائد، أو فعّاليَّة التكلفة الإقتصادية للنشاط.
- لا يُقيَّم الأفراد في ضوء مجهوداتهم أو بمساهمتهم في الأداء التنموي.
- لا يُمكن تفويض السلطة لطرف ما بدون ثقة، وبدون معايير مُتفق عليها لتداول أو تفويض السلطة.
- الشرعيَّة والمُساءلة سوف يظلاَّن من العوامل المُسبِّبة للقلق عند تقييم النتائج.
- من الصعوبة إن لم يكن من المستحيل أن نُؤكِّد على معايير ثابتة تلتزم بها المنظمات غير الحكومية التنموية، في عرض نتائج الأداء.
- صعوبة التنبؤ بالاستدامة مُستقبلاً.
- ضعف القدرة على تحديد نقاط القصور في الممارسات التنموية.

ومن المُتعارف عليه أن تلك الجوانب الضعيفة للمنظمات التنموية، وغيرها كثير مما لم نتناوله بالحديث هنا، من النواتج الفعلية لأداء هذه المنظمات التي تُؤثِّر سلباً على أنشطتها التنموية.

صعوبات متعلقة بتبيان الأثر التنموي:-

ثمة أسباب ثلاث تُصعِّب من قدرة المنظمة التنموية على الإنجاز وهم:

- مُشكلات مُتعلّقة بالفروض.
- صعوبات منهجيَّة.
- مُتطلّبات تنظيمية" الأول والثاني سوف نتطرّق لهما بهذا الفصل".

الترويج للتنمية البشرية (مشكلات متعلقة بالفروض):-

يظهر عدم الإتساق بين الفروض المُستخدَمة في نسق المساعدة وبين الطريقة المُتَّبعة في

التغيير" المُؤشّرات والمقاييس المختلفة للأداء" والذي نرى من خلاله أن تقييم الأداء يـأتي على رأس سياق سلسلة المساعدات،وتتحقّق كفاءة المنظمة إذا إستطاعت تدبير وحـشد مواردها وطاقاقا في خط مستقيم وإذا تحلّت كوادرها الإدارية بالسلوك التنظيمي المُناسب.

ومن ثَمَّ فإن الفروض التي تُبني عليها المنظمة غير الحكومية التنموية أهدافها هـي أيضاً وليدة ثقافتها التنظيمية السائدة، وأنه كُلّما كانت هناك ثقافة تنظيميـة قويـة، بخاصة الشفافية والمساءلة، كُلّما أمكن التوصُّل إلى فروض قوية ومنطقية ومُتسَّقة مـع الواقع.

فساد فرضية الرقابة:

ويحدث التغيير، عندما ينتقل الفكر التنموي من بنيَّة المنظمة إلى المجتمع فعلاً،من خلاله تأثير المنظمات التنموية يتضاءل على المجتمع،وعندما تبدأ العوامل التنموية الأخرى عملها مُجتمعياً،والعامل المُتحكّم هنا هو المورد البشري ومن ثَمَّ ينبغي العمل على الإرتقـاء بـه وتنميته أولاً لتقبُّل السلوك التنموي الجديد المُحيط به.

وأحياناً يكون المقياس الزمني المُتّبع في تقييم النتائج من الطول بحيث يُعيق عملية التقييم فعلاً، ومن ثَمَّ ينبغي تحديد توقيت عملية التقييم، مع مُلاحظة أن بعض الآثـار للعمليّـة التنموية قد لا تظهر إلاّ بعد الإنتهاء بفترات طويلة من نهاية المشروع، إن آثـار النـشاط التنموي على الفقر لا ينجم فقط من مجهود تلك المنظمات التنموية، ومن ثَمَّ لكي نُبـيِّن لمانحي الدعم والتمويل تلك الآثار ينبغي أولاً أن نُحدِّد لهم الإختلاف الـذي حـدث في التنمية من دخول المنظمات غير الحكومية التنموية هذا المُعترك التنموي على المجتمع المحلي.

ومن المستحيل أن نتنبأ بالمُستقبل، علاوة على ذلك فهناك أعـداداً كـبيرة مـن الأطراف التي تُشارك المنظمات في العملية التنموية وتُؤثّر على مصالحها أحياناً، وقـد يُؤدِّي ذلك لتضارب أو تناقض بين الأهداف أو المصالح بما ينعكس في نهاية الأمر على التنمية.

بزوغ دور المنظمات غير الحكومية التنموية:-

مُجرَّد أن تتدفّق الموارد المختلفة من مصادرها بالمنظمات المشار إليهـا، إلى مـصباها بالمجتمعات المحلية، فإنها تتعرَّض للعديد من عوامل عدم التأكُّد والتأثيرات الثقافية بخـلاف

تعرضُها لزخم من المُؤثّرات الخارجية، وبذلك نجد أن هناك"دائماً" تعارضاً بين تطبيق مفهوم الإستدامة وبين المُتطلبات المُتعدِّدة والغامضة أحياناً، ومن ثَمّ فأيّ تصوُّر لإمكانية العمل بهذه المنظمات بإستدامة ينبغي ربطه بعملية تغيير إقتصادي وثقافي وإجتماعي وسياسي أو بيئي.

أيضاً ينبغي على تلك المنظمات أن تُمارس الأنشطة التنموية بإستمراريَّة غير مُنقطعة داخل المجتمعات المحلية، ويجب عدم الفصل بين العملية التنموية للمنظمة وبين السياق المجتمعي العام الذي تعيش به وفيه، وإختصاراً نجد أن الفروض التي يقوم عليها نسق المساعدات والذي من خلاله تُمارس المنظمات التنموية أدوارها، لا يتحقّق لها الواقعيَّة من دون تنمية بشرية واسعة النطاق لأبناء المجتمع المحلي.

تقييم المبادرات التنموية:-

رأينا من الصعوبة بمكان أن نُقيِّم الأداء التنموي للمنظمات الحكومية العاملة في المجالات التنموية، وذلك لأنها تتضمن مستويات أداء ثلاثة وهي:-

- أنشطة تشغيليَّة.
- خيارات إستراتيجيَّة.
- وضع تنظيمي في المجتمع.

المؤشرات والمقاييس المختلفة للأداء للمنظمات غير الحكومية:

تقييم الأداء:-

تبدأ المبادرة التنموية غالباً منذ اللحظة الأولى التي نتعرَّف فيها على المشكلة، مثلاً، يُعاني أغلب أبناء الريف من سوء التغذية، فيتم دراسة الأسباب المختلفة التي تقف وراء تلك الظاهرة المرضيَّة، وبعد التحديد الدقيق لأحد هذه الأسباب(نقص الحبوب)، يتم طرح المُبادرة الخاصة بكيفيَّة التعامل مع تلك المشكلة (بناء صوامع للغلال) وبطبيعة الحال فان الهدف هنا ليس في تكدُّس الطعام لهؤلاء الفقراء بقدر ما هو تخفيف من حدة الفقر السلبيَّة على تغذية النشء أو النساء أو كبار السن.

ومن ناحية أخرى نجد أن سلوك الأفراد يُؤثّر على برامج التنمية ذاتها نجاحاً أو فشلاً، في المثال السابق الخاص بسوء التغذية، نجد أن مُعدَّلات الإستهلاك والأنماط الغذائية السائدة تُؤثّر جميعها على قُدرَة برنامج التنمية الموضوع لمُناهضة سوء التغذية على تحقيق نتيجة طيبة إيجابية، أيضاً قد تلعب بعض العوامل وتُغيِّر من سلوك المُستهلك الفقير، مثلاً، إذا إرتفعت أسعار الدواجن بالأسواق، نجد أن فقراء الريف مِمّنْ هُمّ بحاجة إلى تلك الحبوب للتغذية يميلون إلى بيعها لمُربِّي الدواجن تحقيقاً لوفرة في الدخل، وسوف نقف على بعض المُؤشِّرات المُستخدَمة لقياس كفاءة المُبادرات التنموية، ودور المنظمات غير الحكومية في المجالات التنموية، ومن الأهمية بمكان أن تُركِّز المنظمات التنموية على النتائج المُحقَّقة فِعلاً وليس على الجهد المبذول فقد يتم ذلك من دون نتائج مُستحبَّة أو مرغوبة أو لا تتفّق مع مُتطلَّبات التنمية.

تقييم المبادرات التنموية من حيث علاقتها بالمنظمة:

في بعض الأحيان يُفضَّل الرَّبط بين المبادرات التنموية والمنظمات التنموية الموجودة، مثلاً الأخذ في الإعتبار وجود عالم يتمتَّع فيه الأطفال بحقوقهم، يُترجَّم من خلال المنظمات التنموية إلى برامج للحد من وفَّيات الرضَّع، وتقوم هذه بوضع خطط شاملة على مستوى المناطق الجغرافية المختلفة، سواء حضرية أو ريفية، أيضاً وضع برامج خدمات صحية للنساء أو الإناث قبل وبعد مرحلة الولادة، كذلك قد تتضمَّن تلك البرامج، توعية الجمهور من الذكور بتقبُّل إنجاب الإناث، والعمل على تعليمهن أو تثقيفهن، ومن ناحية أخرى فهناك إستراتيجيتان يجب العمل في هذا الموضوع من خلالهما وهما:-

1- إستراتيجية طويلة الأجل: تعمل على تحسين قدرة الإناث على الوصول للخدمات التعليمية،ويترتَّب على تلك الإستراتيجية نوعين من التدخل التنموي وهما، زيادة دافعيَّة الرجال لتعليم بناتهم، ودعم جهود المجتمع المدني لزيادة أو التوسُّع في إنشاء المدارس لتعليم البنات.

2- إستراتيجية قصيرة الأجل: لزيادة المُتاح من الخدمات الصحية لمرحلة ما قبل الولادة للنساء، في المناطق المُتخلِّفة أو الريفية الفقيرة، وتتكوَّن تلك الإستراتيجية

من مدخلين إثنين،الأول"العمل على تحسين المهارات الخاصة التقليدية لتربية الأطفال "والثاني" بناء القدرات المُجتمعيَّة المُتعلّقة بالتمويل".

ومن الأهمية بمكان أن نُركّز على دور وأهمية المُبادرات التنموية في العمل على تغيير إتجاهات البشر في المجتمع المحلي تجاه بعض القضايا التي قد تُعيق أو تُحدّ من التنمية، وكُلّ من تلك الإنجازات يستلزم قَدرٌ من المُؤشّرات الخاصة به، والتي تُبيِّن لنا بجلاء طبيعة المقاييس المُختلفة التي تحتاج إليها المنظمات غير الحكومية التنموية، عند البدء بتقييم إنجازاتها التنظيمية،ويتَّضح لنا أن الرُّؤية التنموية الخاصة بهذه المنظمات، لا يُمكن الإرتكان إليها على أنَّها أحد المقاييس العمليَّة المُستخدَّمة وذلك بسب إتِّساع الرُّؤى بما يستحيل معه تلخيصها في مهام يُمكن قياسها فيما بعد، مِمَّا يجعلنا نطرح سؤالاً جوهرياً" هل يمكن لتلك المنظمات حقاً أن تقيس تأثيراتها التنموية في المجتمع؟ وإذا كانت الإجابة بالنفي"فكيف نستطيع مُحاسبتها إذن؟ من الناحية العملية، يستحيل على المنظمات المُشار إليها، أن تَقيس أثارها التنظيمية على الأداء التنموي، ويتزايد هذا الشعور بين المنظمات التنموية ذات الصِّبغة الدولية والرؤية العالمية، ومن وجهة نظر الأداء، بالنسبة لهذه المنظمات، فهناك علاقة إيجابية بين الأداء التنموي وبين الإطار التنظيمي الموجود بها.

مكونات عملية تقييم الأداء:

وبالإضافة لما سبق، فهناك العديد من المُعوِّقات التي تظهر أثناء عملية تقييم الأداء، مثلاً كيف نحكم على الأداء من زاوية التغيير الذي حدث؟ بخاصة مع إختلاف الوسيلة أحياناً لذلك فمن الأهمية بمكان أن نحكم على أبعاد عملية تقييم الأداء من منظور عملية التدخُّل الجارية نفسها من جانب المنظمات، والعمل على تحسين المَقدِّرة على الإعتماد على الذَّات بين تلك المنظمات على المستوى المحلي، وينبغي العمل على تيسير مهام تلك المنظمات بالموارد والدعم اللاَّزمن لأدائها لأنشطتها وبخاصة:-

- حشد وتعبئة الموارد المحليَّة وغيرها بصفة مُستمرَّة.
- إدارة تلك الموارد بفاعليَّة وكفاءة.
- التأكُّد من خضوع كافة القيادات الموجودة للمُساءلة.

- تحقّق المشاركة الكاملة والمُستمرّة لكافة الأطراف المُستفيدة من التنمية.
- الأخذ بمفهوم التكلفة– العائد للحكم على كفاءة إنفاق الدعم الخارجي.
- إجراء نقد موضوعي للسياسات وترجمة ذلك لأساليب محليَّة مُناسبة للتنفيذ.
- العمل على إدارة التفاوض بشأن الصراعات الداخلية.
- التوزيع العادل للموارد والمنافع.
- منع تلك المنافع عمَنْ لا يستحقها.
- إضفاء الطابع الشرْعي على عمليَّة إستهلاك الموارد المحليَّة الموجودة.
- التفهُّم والترويج للحقوق المدنية.
- خضوع جميع كوادر المنظمات التنموية للمُساءلة.
- عرض وتقييم والإستفادة من الدروس والخبرات السابقة.

ولا شك أن العمليَّة اللاّزمة لأداء تلك المهام ليست بالسهولة التي نتوقَّعها فمثلاً وعند تحقيق المشاركة من الأهالي، نجد أن عملية التقييم ذاتها تخلط بين الآثار التنموية الناجمة عن مُؤثّرات التغيير الخارجية، عن تلك الناشئة عن الجهود التنظيمية لهذه المنظمات، ولذلك نجد أنّه اليوم، يحدث تركيْزاً وإهتماماً، بتبيان الأداء الذي يُؤدِّي فقط إلى كم من الجهد المبذول في تحديد مُؤشّرات أو مقاييس الناتج"الموضوع شائك ومُعقَّد بحيث يصعب وضع تلك المُؤشّرات فعلا بدقَّة، ولغلبة المنطق التبريري أحياناً على المنطق العلمي.

معايير العرض والتقييم:

في الجزء السابق ألقينا الضوء على العوامل التي تلعب دوراً عند قيام المنظمات التنموية في البدء بتقييم نتائجها، ومن المُمكّن الآن أن نُلخِّص هذه العوامل في الآتي:–

- تشغيل مستويات تنظيمية عديدة تُنسِّق مع رُؤى المنظمة.
- توفير المعلومات في صورة ملموسة أو غير ملموسة.

- الإحتكام لنقاط مرجعيَّة، يُمكن الأخذ بها كمعايير بعد ذلك.
- العمل على التنبُؤ المُستقبلي بصورة مُضطَّردة.
- وجود أُطر زمنية لتطبيق تلك المعايير.
- القُدرَّة على تحديد أثر تلك المنظمات بعيداً عن العوامل الأخرى المُؤثِّرة.
- توفير المعلومات التي تُناسب مختلف المستخدمين في صناعة القرارات.
- الربط بين التكلفة والعائد، في ضوء الموارد النادرة.

وبطبيعة الحال نجد أن هذه المعايير من الصعوبة بحيث تُطَّبق كُليَّة أو فعلياً على المنظمات التنموية، لقياس أنشطتها، كما أنَّه من النادر أن نجد قياس شامل لمختلف أرجاء المنظمة.

تقييم الأداء في المبادرات التنموية:

تهتم هذه المنظمات كثيراً بالأداء، إلاَّ أنَّها تفتقر فِعليًّا لنسق قادر على إظهار نواتجها الحقيقية ومن ثَمَّ فهذا ينعكس على عدم تناسب مقاييس الأداء، ويُلقي هذا الجزء من الفصل الضوء على الطرق التي يُمكِّن للمنظمات من أن تتَّبعها لزيادة الدِّقة أو القُدرَّة على قياس الأداء.

طرق التقييم المتبعة:

للتوصُّل إلى ذلك تقوم هذه المنظمات بتطبيق ثلاث أنواع من الأدوات" العرض ، التقييم، والمُراجعة" وحتى أواخر الثمانينات كانت النزعَّة العلميَّة تغلُب على تلك الأنواع أو الأدوات، ويُفترض أن تُطبَّق بنزاهة وحياديَّة، مع الفصل بين تطبيقها وبين العوامل الخارجية المُؤثِّرة على النشاط التنموي الجاري، ويميل البعض لرفض ذلك الأسلوب بحجَّة عدم تطابق عناصره مع بعضها البعض أو عدم جدواه، كما أنَّه لا يُحقِّق المشاركة المأمولة منه".

تعريف طرق التقييم التقليدية:

قديماً أو تقليدياً كانت مُهمَّة تقييم جهد أو ناتج عمل المنظمة التنموية يقع على عاتق المشروع التنموي ذاته" عرض نتائج وتقييمها" ويُمكّن تعريف تلك الطرق على النحو التالي:

1- **العرض**: هو عمليّه مُستمرَّة من ترقُّب التنفيذ والعوائد الناجمة عن المبادرات التنموية وربطها بالوظيفة التنظيمية، ويقوم العرض أيضاً بتوفير المعلومات الضرورية أثناء صناعة القرارات التشغيلية،والمعلومات الناتجة عن العرض أبلغ وأدق من المتوقَّع الحصول عليها لإرتباطها بالواقع، والتركّيز في هذه العمليَّه ينصَّب على العوامل الإدارية الداخلية مثل، التكلفة والجدولة الزمنية.

2- **التقييم**: هي عملية تقيم شبه مُستقلّة، للنواتج وأثرها على العمليات التنموية الجارية، وتستهدف تلك العمليَّة أيضاً الربط بين التقييم وبين الوظائف التنظيمية للمنظمة التنموية ذاهّا، وتُساعد هذه العملية أيضاً مُتَّخذ القرار من خلال مَدُّه بالمعلومات الدقيقة والمناسبة من حيث التوقيت، وتُبيِّن تلك العمليَّه أيضاً درجة تأثِّر النواتج التنظيمية على العمليَّات التنموية.

3- **المُراجعة**: هي عمليَّه دوريَّه، شبه مُستقَّلة تهتم بتقييم دور المنظمة وقدراهّا، والتركيّز الرئيسي لها ينصَّب على المستويات التنظيمية وعلى الرُّؤى التنظيمية وكيفيَّة تحويلها إلى موقف،والإعتراف العام والشرعيَّة الإجتماعيَّة، وتُبيِّن دور المنظمة مُستقبلاً في المجتمع المدني، ومن الأهمية بمكان أن نُدرك أن تلك الأدوات هي وسائل في حد ذاهّا وليست غايات نسعى إليها فهي جميعها تُسهم في عرض مدى فعاليَّة أو كفاءة الأداء التنظيمي حالياً أو مُستقبلاً، ويُفيدنا هذا في إمكانيَّة تجنب النقد لأوجه القصور التنظيمي من جانب مانحي التمويل ومن الحكم بِدقَّة على كفاءة المنظمة التنموية، أيضاً الحصر الدقيق للخصائص والسمات التنظيمية لهذه المنظمات والتي تُؤثّر أو تُسهم جدياً في تحقّق النتائج التنموية إمَّا سلبياً أو بصورة إيجابية.

والجدير بالذكر أنه لا يُمكن الفصل بين الأداء التنظيمي وبين القُدرة على قياس النتائج المُحققة رغم أن مانحي الدَّعم والتمويل قد يُنكّرون وجود بعض من تلك السمات التنظيمية وتأثّيرها على الإنجازات التنظيمية ذاهّا، ومن ثَمَّ فهناك الآن بعض المشروعات التنموية التي تُديرها المنظمات ممَّا لا تخضع لتأثّير أو لنفوذ مانحي الدَّعم أو التمويل، فقط الممارسة الجيدة للنشاط.

حدود أو قيود العرض والتقييم:-

العرض والتقييم عمليَّتان مُستمرَّتان، بغض النظر عن طبيعة المشروع المُنفَّذ، فالعرض هنا يقوم على مُقارنة الفعلي من الأداء الفعلي سابقاً، بينما عمليَّة التقييم تُجيب عن أسئلة ثلاث وهي:- ما الذي تغيّر؟ ما سبَّب التغيير؟ هل التغيير الحادث كان مقصوداً فِعلاً؟، وفي ضوء جميع ما سبق يُمكن القول بأن عمليتّي التقييم والعرض من الصعوبة بمكان تطبيقهما على المُمارسة الفعليّة للمنظمات التنموية، لأنه أحياناً ما تكون النتائج المقصودة غير مُصَّرح بها، وبالنسبة لنقطة البداية، يتطلَّب التغيير وجود أساس قوي للمُقارنة بعد ذلك بين المُحقّق من الأداء مع الأداء المتوقَّع، ويستلزم الأمر أيضاً معرفة تأثّير العناصر على بعضها البعض، ومن الضروري أيضاً أن نختار المُؤشّرات المُناسبة للقياس وأن نُحدِّد بدقة أهمية كل منها وأيضاً من الضروري أن نعلمْ مَتى نتوقَّف بعد ذلك، من حيث تحديد النقطة التي يُمكّن للمنظمة أن تتوقَّف عِندها، ومن ناحية أخرى يُمكّن إستخدام هذه المُؤشّرات أيضاً في مرحلتيّ العرض والتقييم، خاصة وأنّه وبسبب الصعوبات التي تناولناها يُمكّن القول بأن العرض والتقييم يُستخدمان هنا فقط للأنشطة أو العوائد التنموية وليست للأداء أو الوظائف التنظيمية، وذلك لأن هذه الأنشطة والنتائج لها من الحياد التنظيمي ما يُمكّن معه القياس لها بالنسبة للموارد المُستخدَّمة فيها " كميَّات مُستخدَّمة"،يُمكّن القول أيضاً بأن عمليَّة العرض تُلقِي الضوء على الأهداف بدلاً من إظهار الأنشطة المُؤثّرة على حياة البشر، وتُثبت على أهداف مُحدَّدة بذاهّا ممّا يُسبِّب:-

- نواتج غير مرغوبة، أو آثار ملحوظة على الأنشطة فيما بعد.

- أن الأولوية تُعطّي للأنشطة على البعد التنموي المُستدام.
- التركّيز عند ممارسة النشاط التنموي على الوضع الحالي وليس الطويل الأجل.

لذلك كان من الضروري وجود مُؤشّرات لقياس الأنشطة التنموية غير المُستدامة أيضاً، وترتبط عمليَّة أو مرحلة العرض التنظيمي هنا بحجم أو كم المعلومات المُتاحة الدقيقة، ودرجة تناسبها مع مراعاة تكلفة الحصول على تلك المعلومات والرَّبط بين تلك التكلفة وبين جدوى عمليَّة العرض ذاهّا، ومُجَرَّد تحقُّق الأنشطة لابد من تنفيذ مرحلة التقييم مع ضرورة الإستناد إلى أساس مرجعي للقياس عليه لتحديد أوجه القصور أو التقدَّم في الأنشطة أو الأداء التنظيمي التنموي، أيضاً نفس تلك العمليَّة هّتم بالمعلومات المتوافرة اللاَّزمة للتقييم والقياس، كُلَّما كانت المعلومات دقيقة كُلَّما جاءت نتائج التقييم مُطابقة للواقع فِعلاً.

ومن المُشكلات التي تُواجه المنظمات التنموية اليوم، التقييمات الخارجية فهذه دائماً ما تقع في خطأ الغايات الزائفة للمنظمة ومن ثَمَّ تأتي تقييماهّا مُنافية للحقيقة، كما قد تأتي بعيداً عن حاجات الفقراء أو المناطق الفقيرة الواجب تنميتها فِعلاً، وطرح تصوُّرات مُغايرة لواقع العملية التنموية الجارية فِعلاً، وذلك رغم ما تُسبغه تلك التقييمات الخارجية من منهج علمي أو أساليب كمِّية للقياس أو التقييم.

الإنتقال إلى تفسير نتائج العرض والتقييم والمراجعة:-

يُقصد بالمنطق التفسيري للعرض والتقييم والمراجعة هنا، إلقاء الضوء على جوانب الأداء التنظيمية والإجتماعية من وجهات نظر الأطراف الأخرى، مع مُلاحظة أن عمليَّة التقييم والعرض عملية مُستمرَّة ومُحدَّدة، وهذا التقييم التفسيري يحتوي على بعض السمات القريبة من المنظمات غير الحكومية التنموية، بمعنى أهّا تُلقي بدورها أيضاً الضوء على حقيقة البناء والدور التنظيمي لهذه المنظمات وأثرها على الأنشطة التنموية الجارية.

كما يُفيد التفسير أيضاً من حيث الإطلاع على وجهات النظر للأطراف الأخرى المُستفيدة أو المُهتمَّة بالنشاط التنموي للمنظمات، ومن الأهمِّيَّة بمكان أن نُشير أيضاً إلى أن

الأفراد أو ما يُطلق عليهم الأطراف الأخرى يُؤثّرون بدورهم على الأداء التنظيمي للمنظمات، ومن ثَمَّ فعمليَّة العرض والتقييم بقدر ما هي مُفيدة للمنظمة فهي أيضاً مُفيدة لكُلِّ مَنْ يهتم بالتنمية في حد ذاهّا، بخلاف الإستفادة من ذلك، في الدمج بين مفهوم الإستدامة وبين الأداء التنظيمي التنموي، ومن المُلاحظ أن المنهج التفسيري لعملية العرض والتقييم، يُفيد على مستوى حثّ أو تشجيع المنظمة والأفراد على العمل الإيجابي بعد ذلك، مع ملاحظة أن هذه العملية دائماً مُرتبطة بالتكلّفة ومن ثَمَّ يجب العمل على تخُيُّر وقت إجراء تلك العملية.

حيث لوحظ أن حاجات وإهتمامات الأفراد أو الأطراف الأخرى تُؤثّر أحياناً وبالسلب على حِياديَّة المعلومات المُستخدَمة في العرض والتقييم، وللتغلُّب على ذلك يُفضَّل الأخذ بأدوات تقييم ذات تقنيَّة عالية والتركّيز على الأساليب العلمية في تجميع البيانات وتشغيلها بعد ذلك وتحويلها إلى معلومات، ومن ثَمْ فإن حاجات الأطراف الأخرى المُشار إليها ورغم وجودها فعلاً إلاَّ أن عمليتّي العرض والتقييم يجب أن تسير في خط مُوازي لها، بمعنى أن العرض والتقييم هُما وسيلتّي قياس فقط لِمَا تم وليس تطبيق لما يجب أن يتم من أداء أو أنشطة، ومن ثَمَّ فإن التفسير، كعمليّه، هي الأساس في تعريف أو التعرُّف على ما تم من إنجازات وبصورة تغلب عليها النّزعة الحكميَّة الشخصية وأن تسمح بقدر الإمكان في الجانب العلمي الرياضي، وإن تمسكّت بأهداب فضيلة المشاركة لأيّ طرف آخر مُستفيد أو مُتأثّر بالأداء التنظيمي للمنظمة.

هل يوجد ثمة تعارض بين الأسلوب العلمي الرياضي وبين التفسير؟

الإجابة بالفعل، بالإيجاب، فهناك تعارض بينهما، لغلبة الأسلوب الرياضي المُجرَّد على الأول،وسيادة النزعات الشخصية الحكميَّة على الثاني، بحيث يصعب القول بإمكانية التفسير بعيداً عن الهوى الشخصي ومن ثَمَّ أيضاً فإن التفسيرات هنا تتباين بتباين وجهات النظر للمُفسِّرين ذاهم، وبإختلاف الأساس المنطقي الذي يستند إليه كُلٌّ منهم، ومن ثَمَّ نجد هنا أن المُؤشّرات المُستخدَمة في العرض أو التقييم تتباين نتائجها بدورها لغلبة النزعة الحكميَّة بداية في إختيار أيٍّ منهما يصلح للتطبيق أو الإستخدَام.

وفي هذا الجزء ركّزنا على كيفية إدراك المنظمة لما حقّقته من إنجازات، فيما يتعلّق بالمبادرات التنموية، ومن منظور الدور التنموي واسع النطاق الذي تُمارسه تلك المنظمات.

تقييم الأداء التنظيمي:

التعرّف على كيفيَّة التدُّخل في العلميَّة التنموِّية، شرط مُهم لتحقيق مُمارسة تنموية فعَّالة من جانب تلك المنظمات، وللإدارة الناجحة لها، لذلك فمن الأهميَّة بمكان أن يُدرك هؤلاء الإداريُّون والمؤسِّسين لكيفيَّة عمل المنظمة وللدافعيَّة التي تُحرِّكها على المستوى المجتمعي، ومن ثَمَّ يجب مراعاة الآتي:

- أن يتفهَّم مانحي الدَّعم والتمويل ظروف هؤلاء الفقراء جيداً وألاَّ يقتصر الأمر على النظر إليهم نظرة دونيَّة من مانح دعم لِمَنْ هُمْ أقل مِنه في الإمكانيات.
- أن نُدعِّم قُدرَّة الأطراف الأُخرى المُستفيدة أو المُتأثِّرة من التنمية على، التفاعل بإيجابيَّة مع الأداء التنظيمي التنموي للمنظمة.
- بذل الجهود لربط الناس بالأداء التنظيمي التنموي الجاري.
- الربط بين الصراع والحلول المطروحة لها وبين مُشاركة الناس فيها.
- من المهم تقبُّل فكرة أن الوقت مُحدَّد وينبغي التقيُّد به في أثناء إجراء عمليّتي العرض والتقييم.
- ضرورة وجود نسق الدَّعم والنُصح بصفة دوريَّة لكافة الأطراف المُشاركة أو المُستفيدة من الأداء التنظيمي للمنظمات التنموية.
- العمل على تفويض بعض من تلك الأطراف الأخرى على المشاركة الفعَّالة فيما يتعلّق بإتخاذ القرارات التنظيمية المُؤثّرة على الأداء التنموي.
- الأخذ بفكرة الإدارة بالتدخُّل، وربطها بالحوار الدائر مع الأطراف الأخرى.

التعلم من الأداء:-

يتعرَّض"جون أرجنتي" وبتوسُّع لمفهوم الأداء بالمنظمات غير الربحية ويُؤكّد على أن تلك النوعية من المنظمات، تُعرّف نفسها من خلال حجم الأداء المُحقَّق المقبول، كما قد تُعرّف نفسها من خلال تقليص النقد الخارجي المُوجَّه إليها، أو من خلال التمسُّك بنظم إدارية يتحقّق لها الشفافيّة أو المُساءلة لكوادرها الإدارية.

ومن الأهمية بمكان أن تستفيد قيادات هذه المنظمات التنموية من التجارب أو الخبرات الماضية التي مرَّت بها، وتحديد نقاط القصور أو الفشل في البرامج التنموية التي خاضتها بسبب بنيتها أو أدائها التنظيمي وأن تعمل جهد المُستطاع على تلافي ذلك مُستقبلاً، ومن المُهمّ أيضاً أن تهتم المنظمة التنموية بالتدريب والإستثمار بهذا الإتجاه، وكيفيَّة ضمان إتسّاق إتجاهات الكوادر الموجودة بها مع غايات المنظمة بما ينعكس على قُدرة المنظمة، من حيث التأثّير على القُوى المُجتمعيَّة المُسبّبة للفقر والتحوّل لنمط الإدارة الفاعِلة.

ومن ثَمَّ ينبغي على المنظمة أن تربط بين العملية التنمويَّة الجاريَّة وبين تطوير قُدرَّاتها الذاتية التي تُمكّنها من التعامل مع المُستجدَّات أو المُتغيّرات التي تُؤثّر على الأهداف التنموية أو على الغايات التنموية،ويهتم العديد من الباحثين بدراسة أسباب فشل المنظمات التنموية في الوفاء بأغراضها أو الوصول لغاياتها، محاولين في ذات الوقت الرَّبط بين الفشل وبين القصور التنظيمي الداخلي الذي يُعجّزها عن تحقيق أهدافها.

الأطراف الأخرى والمنظمات التنموية:

لاشك أن إرساء معيار لقياس الأداء للمنظمات غير الهادفة للربحيَّة، يُسبّب مُشكلة أو صُداعاً مُزمناً لكل مَنْ يتصدى لهذه المُهمَّة، خاصة وأنَّنا نعلم أن هناك أطرافاً أُخرى مُستفيدة أو مُتأثّرة من جَّراء العملية التنمويَّة الجاريَّة، وأن قياس الأداء في ظل وجود هؤلاء يُصبح شيئاً غير مألوف بالمرَّة، كما أنّه يعني الجمع بين الكوادر الإدارية وبين تلك الأطراف الأخرى في مقياس واحد"أنظر جهود روزبيث موس كانتر حول صياغة تلك المعايير من حيث أنّها:

- تتضمن الفعَّالية، ومن ثَمَّ ينبغي الرَّبط بينها وبين دورة حياة المنظمة ذاها.
- بدلاً من الإحتكام إلى مقاييس شاملة قاصرة، ينبغي البحث عن مقاييس مُحدَّدة.
- إستبدال مفهوم الأهداف التنظيمية بمفهوم الإســتخدامات التنظيميــة لعموميــة الأخير.

وأيضا يطرح بيتر دريكر- توصيات مشابهة من حيث أنها تؤكد على:-

- أن الأداء يجب أن يتحدَّد ويُفسَّر بدقَّة بالغتين.
- أن الإستفسارات هي التي تُحدِّد أسس التقييم.
- أن المعايير يجب أن تُشتَّق من الثقافة بين جنبات المنظمة.
- أن عمليَّة التقييم التنظيمي يجب أن تتم بمشاركة جميع الكوادر الموجودة.

ختاماً لذلك يُمكن القول بأن المنظمة غير الحكومية العاملة في أيٍّ مـــن المجـــالات التنموية تتأثّر وتُؤثّر على الأطراف الأخرى الموجـــود مُجتمعيـــاً أو حـــتى بأولئـــك الموجودين بداخل المنظمة ذاها، وأن قياس الأداء يشمل الكوادر الموجودة بالقاعـــدة الجماهيرية العريضة بالمنظمة ولا يتوقَّف القياس فقط على المستويات الإدارية العُليا أو الوسطى.

قياس الأداء التنظيمي:

ذكرنا أن المنظمات التنموية تتضمَّن بين جنباها أطـــراف أخـــرى مـــن المجتمـــع المحلي،ومن ثَمَّ ينبغي العمل على قياس أداء هؤلاء داخل وخارج المنظمة، بمعنى أخـــر قياس الأداء للمنظمة بوجود هؤلاء أو بدون وجودهم.

الأطراف الأخرى:-

بدأ رواج ذلك المصطلح مع مطلَّع السبعينات من القرن الماضي، كأداة للتخطـــيط الإستراتيجي، لذلك ساعد المُصطلح رجال الأعمال آنذاك، على التحديد الدقيق والفهم العميق للروابط أو الصلات والمُعاملات الموجودة مع البيئة الخارجية.

والطرف الآخر، هو أو هي، فرد أو جماعة من الناس مُستفيدة، أو مُهتمَّة بما يتم من أعمال تنموية، وهي على إستعداد للتعاون أو العمل من أجل بلوغ الغايات التنموية المرغوبة هنا، ومِمَّا لا شك فيه أن تلك الأطراف تُمثلّ جُزءاً لا يتجزأ من السياسة الموضوعة للتنمية المحلية، ومن ثَمَّ فنجاح المنظمة في بلوغ آمالها رهن بتحقُّق مُشاركة فاعلة لتلك الأطراف الأخرى.وبالنسبة لتلك الأطراف الأخرى نجد أن منها أنواع ثلاثة:-

1- النوع الأول: المنظمة عليها إلتزام قانوني نحوهم، وهؤلاء يُمثلّون أغلب مجموع السكان بالمناطق المُراد تنميتها.

2- النوع الثاني: تلك الأطراف التي تلتزم المنظمة بإشباع حاجاتها.

3- النوع الثالث: فرد أو جماعة، يتأثّرون بنشاط المنظمة بطريق غير مُباشر، ويسعى هؤلاء للتأثّير على المنظمة بشتى الطرق ومن ثَمَّ فهم مَنْ الأطراف التي ينبغي مُراعاتها.

محاولة بناء قاعدة لقياس الآداء التنظيمي للمنظمة التنموية:

يُقصد بذلك مجموعة المعايير التي تستند إليها المنظمة لقياس الأداء التنظيمي بها، ونتوصَّل لهذه القاعدة من خلال التفاوض مع الأطراف الأخرى المشتركة أو المشاركة، كذلك هي تُعبِّر عن الحد الأدنى من القُدرَّات التنظيمية المُتاحة للمنظمة، ويتطلَّب التوصُّل لهذه المجموعة من المعايير ضرورة التعامل مع جُملة من الرُّؤى المُتباينة والحقوق والمصالح التي قد تتعارض أيضاً مع بعضها البعض، وتحديد مصادر التوتُّر ومنها هنا:-

1- الإختلافات في القُوَّة النسبيَّة لموظفي الحكومة، وبين الأطراف الأخرى.

2- تباين في التأثّير النسبي على المنظمات التنموية" ما نحي الدَّعم أكثر تأثّيراً".

3- إختلاف في الحقوق الرسميَّة والمصالح من جهة مانحي الدَّعم ومن ناحية المنظمات نفسها.

4- إختلافات بين الموجودين بالداخل وهؤلاء الموجودين بالخارج"المنظمة".

وللتوصل لمعيار ناجح لقياس أداء الأطراف الأخرى: على المنظمة:

1- أن تكون واضحة تجاه عدد هؤلاء وقُوتّهم وتأثيراقم.

2- وأن تكون بداخل المنظمة من الشفافيَّة والوضوح ما يُمكّنها من تحديد تلك المجموعات من الأطراف الأُخرى.

3- وأن تُحدِّد لكُلّ دوره بوضوح في العمليَّة التنمويّة.

4- وأن تقوم بذلك مع كُلّ طرف على حَده "تفاوض".

5- ومن الأهميَّة بمكان أن تُعزِّز قيادة المنظمة من قُدرًات هؤلاء على المُشاركة من خلال مُساعدقم تدريبياً، ومُساندقم على الإنخراط في كافة الأعمال بالمنظمة "من مجالس الإدارة إلى كافة المستويات التنظيمية بها".

واليوم ونتيجة للخبرات العديدة التي مرَّت بها المنظمات التنموية، فإنهًا عملت جاهدة على تقليص الحدّ من تأثيُر الأطراف المانحة للدَّعم أو التمويل من التأثير على سياسة أو خطط عمل المنظمة ذاقا، على سبيل المثال يُمكن أن تقوم المنظمة بالآتي:-

1- تجميع كافة الأطراف الأخرى في جلسة واحدة، وإتاحة الفرصة لهم جميعاً لطرح أفكارهم وتوقُّعاقم وتصوُّراقم بشأن العمليَّة التنمويَّة، بحيث تعمل المنظمة بعد ذلك على تنقية تلك التوقُّعات وبلوًّرها في صورة توقعًّات أو غايات مُحدَّدة.

2- منهج آخر، من خلال بناء قاعدة أو أساس لقياس الأداء، في ضوء وجود سياسة واضحة للمنظمة تحتكم إليها، يُمكّن إستخدام تلك القاعدة المعاييريَّة كوسيلة للقيام بما يُسمَّى بالمُراجعة الإجتماعية، لآداء أو إنجازات المنظمة بوجه عام، وما نقصده بالمُراجعة الإجتماعية هنا: عمليَّة التقييم الدوريَّة لأداء المنظمة، وتقوم الفكرة على تجميع الآراء والأفكار والرؤى ووجهات النظر المُتعلّقة بالأداء التنظيمي بالمنظمة، بإختصار فهذه المُراجعة الإجتماعية هي بمثابة أسلوب أو طريقة مُؤسّسية للإنصات والإصغاء لوجهات نظر الآخرين داخل المنظمة أو خارجها مِمَنْ يملكون التأثير عليها أو التأثر بها.

وهنا نجد أن الأطراف الأخرى التي سبق وأن تحدثنا بشأنها لا تخرج عن الفئات التالية:-

1- المُستهلكون بالجنوب.

2- التّجار المُمولون بالشمال.

3- الجهات الحكومية" جمارك/ ضرائب" بين الطرفين.

4- الكوادر الموجودة بالمنظمة ذاها والتي تُؤثّر على سير الأداء.

وبتطبيق مفهوم المُراجعة الاجتماعية على قياس أداء المنظمات غير الحكومية التنموية، يُمثّل إضافة جيِّدة لعمل تلك المنظمات حيث يجعلها دوماً على بيِّنة من أمرها إن هي إنحرفت عن الأهداف التنموية المرصودة لها، وتُمثّل في ذات الوقت تقييماً جيداً للعنصر البشري الموجود.

ويمكن تحديد وتوضيح مفهوم المراجعة الاجتماعية في ضوء:-

- تحديد المُراجع الإجتماعي المُستقلّ الكُفء.
- تحديد الأطراف الأُخرى المُستفيدة من تقارير المُراجع الإجتماعي.
- تحديد النَّسق القيمي بالمنظمة وأهدافها، والمعايير الحكميَّة بها.
- تحديد المُؤشِّرات والغايات.
- تصميم الأساليب المختلفة لتقييم الأداء طبقاً للمُؤشّرات الموضوعة.
- القيام بالتقييم.
- إعداد ما يُسمّى بالحساب الختامي الإجتماعي.
- التحقُّق "من أدوات المراجعة".
- توزيع تقارير المُراجعة الإجتماعية على الأطراف الأخرى.
- تطبيق ما جاء بتوصيات هذه التقارير على المنظمة"بعد التثُبت منها".

وبصفة عامة نجد أن هناك تماثلاً أو تشابهاً بين عملية المُراجعة الإجتماعية التي أشرنا إليها وبين عملية التقييم للأداء التنموي التي تناولناها في بداية هذا الفصل، وأنَّه في مختلف الحالات ينبغي الإحتكام إلى معايير أو مُؤشِّرات القياس.

نحو إنشاء نسق مؤثر لتقييم الأداء للمنظمة التنموية:-

كما ذكرنا سابقاً، فإن القصور الموجود بالأنساق الداخليَّة بالمنظمة تُعيقها فيما بعد عن قياس أدائها بكفاءة،ومن ناحية أخرى نجد أن هناك نُدرَّة بين المنظمات التنموية صغيرة الحجم في الإلتجاء أو الأخذ بعملية المُراجعة الإجتماعية لما تُسبِّبه لها من إرهاق مالي لا تتحمّله، ومن هنا نجد أن معظم المنظمات التنموية تأخذ بأُسُس أو معايير للأداء قد تكون بعيدة كل البعد عن الواقع، والواجب يُحتِّم هنا أن تبدأ المنظمة في بذل الجهد لإرساء أسُس نسق أو نظام جيِّد لقياس الأداء يُراعي البناء التنظيمي الموجود ويبتعد في ذات الوقت عن الحكميَّة الشخصية.

نحو إنشاء نسق لعرض وتقييم الإنجازات بالمنظمة:-

ترتبط عملية إنشاء نسق لعرض وتقيم الأداء بوجود نظام معلومات وتغذِّية مُرتدَّة قوي وبالتالي، ما لم تجد المعلومات الدقيقة المناسبة، فإن الحديث عن العرض والتقييم للأداء يكون عبثاً ومن دون جدوى، فالمعلومة بقدر ما تُفيد المنظمة فإنَّها كذلك تُفيد باقي الأطراف الأخرى والتي أشرنا لبعضهم بصدر هذا الفصل. ومن ثَمَّ ينبغي أن تتوافر لدينا كافة البيانات والمعلومات اللاَّزمة للقيام بعملية العرض والتقييم، وبالتالي الحُكم الجيِّد والصائب على إنجازات المنظمة من خلال مشروعاتها التنموية.

على أن إنشاء نظام المعلومات هنا يتقيَّد ببعض المحاذير ومنها:

- وجود إلتزام حقيقي بما يُسمَّى بالتعلُّم التنظيمي.
- وجود إلتزام حقيقي بتحويل ما سبق إلى جدول زمني أو ميزانية مالية.
- وجود ثقافة تنظيمية للبحث والتحري والإستقصاء بدلاً من ردْ الفعل فقط.
- ينبغي تحديد دور لكُلّ واحد من الكوادر الموجودة بالمنظمة.

وهذه الخطوات تحتاج بدورها إلى، الآتي:-

- إختيار مُؤشِّرات قياس المعلومات المُناسبة.
- تحديد مصادر البيانات والمعلومات، بحسب الإستخدَّام.
- الرجوع للآخرين طلباً للرأيَ أو النُصح أو الإستشارة الفنية.
- الإتفاق على نسق مُحدَّد لتجميع البيانات وتحليلها وتحديد المسئول عن ذلك.
- تحديد توقيت وزمن ومكان تفسير المعلومات، وإحتياج كل طرف منها.

والمشكلة التي تُواجه هذه المنظمات، عند مُمارستها لأعمال المُدافعة، أن الأطراف التي تُعوِّل هي عليهم في تحقيق النجاح، هُمْ الذين قد يسعون إلى طمس معالم أو جهود المنظمة ذاتها، كما أن التغيير الذي يطرأ على سلوك الأطراف الأخرى قد يُسبِّب أيضاً إجهاضاً لجهود المنظمة التنموية لأدائها الفعلي.

مثال لآداء المنظمة التنموية:-

منظمة التدريب للكفاية، أُنشئت بجنوب أفريقيا، هدفت إلى تحسين الكفاءة والكفاية بين المنظمات التنموية الأخرى، من خلال أخذها بالبرامج التدريبية لرفع مستويات النشاط وتنمية المهارات بين الكوادر العاملة بهذه المنظمات التنموية المختلفة، وبعد فترة قصيرة من الزمن إستطاعت تلك المنظمة أن تبني سُمعة جيِّدة بين المنظمات التنموية العاملة بجنوب أفريقيا بل وإمتدَّت شُهرها للمستوى الدولي، كما إستطاعت أيضاً تغطية تكاليفها المُتعدِّدة من خلال الرسوم والمصروفات التي تُحصِّلها جرَّاء منحها الدورات التدريبية للمنظمات الأخرى، ويُمكن النظر لهذه المنظمة على أنَّها إحدى المنظمات التي إستطاعت تحقيق الكفاية الذاتية من الدَّعم أو التمويل مِمَّا يجعلها تتحرَّر إلى حد ما من سُلطة ورقابة مانحي الدَّعم والتمويل من أطراف خارجية، لذلك لم يكن هناك محلاً للسؤال التالي" لماذا تسعى المنظمة إلى الكفاية؟" فهناك ولاشك إختلافاً كبيراً يعود على المنظمة التي تأخذ بأسباب تُحقِّق الكفاية بها، أقلَّها التحرُّر من ضغوط الجهات المانحة في التدخُّل بشئونها أو تغيير سياساتها مَيْلاً ناحية أحدهم على حساب الأداء التنموي المطلوب.

ومن الأهمية بمكان أن نُؤكّد على أن المنظمات التنموية وبغض النظر عن أنشطتها أو مجالاتها المُختلفة، تسعى جميعُها إلى تحقيق مُجتمع مدني قوي، تتعمَّق به جهود المشاركة والديمقراطية، لذلك من الأهمية بمكان أن تدفع الناس دفعاً للمشاركة بالجهود التنموية التي تنعكس في نهاية الأمر على حياتهم، ولذلك يُمكن القول بأن القضية ليست في مُجرَّد تحقيق الكفاية لإحدى المنظمات أو لها كُلهًا، أو لقياس الأداء التنموي للمنظمات العاملة بهذه المجالات، بل القضية وحسب إعتقاد البعض هي في نظرة الآخرين من المُستفيدين لجهود تلك المنظمات، ومن ثَمَّ ينبغي العمل على ضمان أن تُحقّق المشاركة الكاملة للمواطنين في مختلف مراحل صُنع السياسة، وتنفيذها وتقييمها ثم العرض لنتائجها بعد ذلك.

وعلى كُلّ، نجد أن زيادة كفاءة أو فاعليَّة وكفاية المنظمات التنموية، بدون شك يزيد من قُدرَاتها على إتخاذ القرارات التنموية التي تُقرِّب بينها وبين الغايات التي تطمح إليها على المستوى المجتمعي.

أهداف منظمة التدريب من أجل الكفاية هي:-

- تحقيق هدف أكثر من 90% من المنظمات التنموية في تمكين البشر في المحليات.
- من خلالها، يُمكّن لكل المنظمات المُستفيدة من تحقيق أهدافها القصيرة والمتوسطة الأجل، وسهولة قياس نتائجها فيما بعد.
- بعد ستة أشهر، من التواجد على الساحة، إستطاعت إنجاز الكثير من الكفاية للعديد من المنظمات التنموية.

ومن خلال التدريب يُمكّن للمنظمات التنموية أن تضع أهدافاً وبرامج تتفَّق والواقع الفعلي لها وللبيئة المحليَّة التي تعمل بها ولها، ومن ثم يُمكّنها أيضاً أن تُعيد النظر في النتائج التي ترغب فيها بدون غلوّ أو شطَّط.

من أجل ذلك فقد طوَّرت هذه المنظمة التدريبيَّة مجموعة إستفسارات تطرحها على العميل الراغب في الإستفادة من خدماتها وهي:-

- ما الإختلاف الذي تسعى إليه؟
- هل أنشطتك هي الغايات التي تُريدها في النهاية؟
- هل حدَّدت بدقة الفئة المُناسبة من الجمهور التي ستخاطبها؟
- أيّ من أنشطتك هي الأقدَّر على مُساعدتك لبلوغك أهدافك التنموية؟
- كيف تتأكّد من فعاليَّة تلك الأنشطة؟
- كيف تقيس مستوى التقدُّم؟
- ما هي المُؤشِّرات المُناسبة لاستخدامها في القياس؟
- ما الأثر الذي تسعى لإحداثه في المجتمع؟

الربط بين المشاركة في المشروعات التنموية وبين المساءلة والشرعية:-

في هذا الفصل بدأنا بحصر الجوانب السلبيَّة في عمل المنظمات غير الحكومية التنموية، والتي تكمن بدون ظهور أثناء تقييم إنجازاتها، ونجد الآن من تلك الآثار السلبية ما يُسمَّى بندرة أو إختفاء المُساءلة، لذا نحن بهذا الجزء سوف نُلقي الضوء على كيفيَّة تحقيق الإنجازات التنموية من دون ضياع للمُساءلة، ومن المُتعارف عليه أن المُساءلة العامة أو بصورة أخرى ما يُطلق عليها الخضوع للمُحاسبة العامة، هي بمثابة إخطار للكافة بحجم الأنشطة المُنفَّذة فعلاً، وطبيعة الأداء ومدى إتفاقه مع الخطط المُستهدفة تاركة الأمور للعامة للحكم على مصداقيَّة المنظمة في الوفاء بتعهداتها، وهو إخطار يغلب عليه الصبغة الرسمية، خاصة إذا إتَّصل الأمر بمال عام يُنفق هنا وهناك، ومن الجلّي القول بأن كافة المنظمات العامة والخاصة الآن ينبغي ان تخضع للمُساءلة والمُحاسبة من قبل جهات يُناط بها التدخُّل لتصويب الأمور ومُحاسبة المقصِّر من هؤلاء أو أولئك، نفس الشيء ينطبق على خضوع المنظمات غير الحكومية العاملة في المجالات التنموية للمُساءلة والمُحاسبة لَما تَتَلقَّاه هذه المنظمات من هِبَات ودعم حكومي وتمويلاً كبيراً من المفترض أنَّها تُوجِّهه جَميعُه إلى البرامج التنموية المُستهدَّفة محلياً.

المساءلة والمنظمات التنموية:

يُمكنك النظر بتمعُن لأعمال"ميكي ادوارد& دافيد هولم" للإطّلاع على المُقدّمة التي كتباها عن الأداء بالمنظمات التنموية والمُساءلة والعلاقة القوية بينهما، وتمييزهما بين نوعيّن من المُساءلة وهما:-

1- المساءلة الوظيفية:مسئولة عن الوقوف على مدى الإستخدّام الحسَنْ للموارد المتاحة"؟

2- المساءلة الإستراتيجية: من حيث قدرة المنظمة التنموية على التأثّير على المنظمات الأخرى المُتواجدة محلياً، أو على البيئة الكبيرة المُحيطة بها، في الأجليّن المتوسط والطويل".

والقضية، بحسب وجهة نظر الكاتبيّن، هي في كيفيَّة صياغة التقارير والمعلومات وتوصيلها إلى الأطراف الأخرى، وكيف يحكم هؤلاء على مِصداقيَّة أو دِقَّة تلك المعلومات، ومن النادر أن نجد منظمة عامة تبتعد من تلقاء نفسها عن الخضوع للمُساءلة، فصميم عمل النظام الديمقراطي أن تُتَح للكافة المعلومات التي تُبيِّن لهم ما يحدث من إنفاق للأموال العامة، بحيث يستطيع هؤلاء التأثّير على القرارات السياسية من خلال نظام التصويت الإنتخابي.

ومن الأهمية بمكان أن نُشير إلى أن المنظمات التنموية غير الحكومية العاملة بدول الشمال تخضع لنظام صارم من المُساءلة والمُحاسبة، بعكس نظيرتها ممَنْ تعمل بدول الجنوب، ولا شك أن ذلك القصور في تطبيق المُساءلة بين المُنظمّات التنمويَّة بدول الجنوب قد يكون السبَّب أحياناً وراء فشل برامج هذه المؤسَّسات وعدم تأثّيرها التأثّير المطلوب من حيث العمل على التغيير المجتمعي.

لذلك ينبغي العمل على تطبيق المُساءلة والمُحاسبة كخطوة أُولى إذا أُريد النجاح لبرامج التنمية للمنظمات غير الحكومية العاملة بالمجالات التنموية بالجنوب، وأن تتكيَّف تلك المنظمات مع فكرة وجود أطراف أُخرى قادرة ومُؤهَّله على مُساءلتها على أدائها وعلى أنشطتها، وفي ذات الوقت ينبغي أن تتحلّى تلك المنظمات التنموية بأكبر قدر من الوضوح والشفافية بما يُمكّن باقي الأطراف الأخرى من المشاركة في

مختلف مراحل النشاط أو الأداء التنموي للمنظمة، وبداية ذلك من خلال العمل على بناء وتنمية القُدرات المختلفة بين الأطراف الأخرى أو الجماعات التي سُيناط بها القيام بمهام المُساءلة للمنظمات التنموية.

ومن دون شك فلا إختلاف بين تنمية تلك القُدرات والمهارات المنوط بها القيام بواجبات المُساءلة ومُحاسبة المنظمات التنموية وبين العمل على تمكين المجتمعات المحلية، فهذه الأخيرة توصّل لذات الهدف في نهاية الأمر.

ويمكن صياغة معايير لمساءلة المنظمات على النحو التالي:

- تطبيق مفهوم "العَوصَفة الذهنية" للتوصُّل لأفضل المعايير المُناسبة لقياس الأداء.
- ترتيب تلك المعايير بحسب أهميتّها وقوّتها.
- إجراء ورش عمل للتقييم، كُلّ ستة أشهر للوقوف على سبب تدني بعض المعايير في الترتيب عن الأُخريات.
- إعادة النظر في الترتيب الموضوعي بالمقارنة بالمنظمات الأخرى.
- الإتفاق بشأن المشاركة المجتمعية المحليَّة، وربط ذلك بعمليَّة قياس الأداء.
- تطوير نسق معلومات محلي إداري، للمساعدة على التطبيق الجيِّد للمُساءلة.
- المشاركة المُجتمعية في مختلف الأنشطة التنموية.

وقد لوحظ أن معوقات الأخذ بالمساءلة هي:-

- القلق، بين الكوادر الإدارية بالمنظمة من صعوبة التكيُّف مع التغيُّرات الجديدة في علاقات القُوَّة بالمنظمة والتي تُعطي للبعض فرصة المُراقبة والمُحاسبة على أعمالهم.
- حدوث تحّول في بنية الإدارة من "الهيراركية" إل النمط المرن الإستجابي.
- الخوّف من الوقوع في الأخطاء.
- التغيُّر الحادث في بنيَّة صناعة القرار والتحكُّم بالموارد.

لذلك ينبغي التحوُّط قبل تطبيق مفهوم أو مبادئ المُساءلة أو المُحاسبة، وإختيار الوقت المناسب، والعمل قبل ذلك على تأهيل كوادر المنظمة لإعدادهم لتقبُّل التحوّلات في علاقات السلطة والمسئولية بالمنظمة، وتقبل" أيضاً" فكرة وجود جهات أو أطراف أخرى من خارج المنظمة ولها صلاحية التدُّخل بالتوجيه والمُحاسبة.

ومن الأهميَّة بمكان أن نُشير إلى أن المُساءلة والمُحاسبة تفرضان على المنظمات التنموية العاملة في المحليَّات، ضرورة التمسُّك بقواعد للعمل،والسلوك مُتفَّق عليه سابقاً،بحيث تكون مُجبَّرة هي عن عدم الحياد عنه، وإلاَّ وصُمت بعدم الشفافيَّة في أعمالها وخضعت لمُساءلة شديدة بجريمة أنَّها أخفت أو وارت بعض من أنشطتها عن عيون العامة خوفاً منَ تبيُّن هؤلاء لجوانب فشل ذريع قد مُنيّت به هذه المنظمة أو تلك، لذلك نجد أن الإتجاه الحديث في الجدل الفكري الدائر بشأن المنظمات التنموية يُركِّز بصفة خاصة على كيفيَّة الأخذ بمبادئ المُساءلة والمُحاسبة، للوقوف على نتائج أعمالها وأنشطتها بجلاء.

شرعية أو وضعية المنظمات التنموية وربطها بالمساءلة:-

يُقصد بالشرعِّية هنا، المصداقيَّة التي تحوزها المنظمة التنموية بالمجتمع التي تعمل به، وهي بصفة عامة سمة ينبغي الحرص على وجودها بالمنظمات التنموية، خاصة أيضاً وأن من المُتفَّق عليه أن تلك المنظمات التنموية، هي شريك أساسي في عملية التنمية بالمجتمع، وأن المصداقيّة أو الشرعيَّة هنا تفترضان أن تقوم المنظمة التنموية بعرض نتائج أعمالها وإنجازاتها على الكافة ممَنْ هم يتأثَّرون بهذه الأعمال أو بأيّ طرف آخر.

ومن ثَمَّ يُمكن القول بأن ثَمَّة رابطة أو صلة قويَّة بين المصداقيَّة والمُساءلة وبين تحقيق المنظمة التنموية لغاياتها المُحدَّدة سلفاً، فتقبُّل المنظمة لفكرة الأخذ أو الخضوع للمُساءلة يعني زيادة جُرعة المصداقيَّة لها في عيون الآخرين.

الفصل الثالث

التدخل لإجراء التحوّلات التنظيمية كاستراتيجية لتحسين وتطوير خدمات المنظمات غير الحكومية

- مُقدّمة.
- السمات الخاصة بالتحولات التغيرّية التنظيميّة:
  - التغيُّرات التنظيميّة وتلك الثوريّة.
  - تحوّلات تنظيميّة بفعل الإدارة.
- التغيير والتعلّم المُستمر:-
  - تغيير الثقافة.
  - مفهوم الثقافة التنظيميّة.
  - الثقافة التنظيميّة والفعاليّة التنظيميّة.
- كيفيّة تشخيص الثقافة التنظيميّة بالمنظمات:
  - المنهج السلوكي.
  - منهج القيمة التنافسيّة.
  - منهج الفروض الكامنة (العميقة) بالمنظمة.
- كيف يُمكن العمل على تغيير الثقافة التنظيميّة بالمنظمات؟
- مُتطلّبات إجراء تغيير تحويلي(تحوّلات تنظيميّة).
- إستراتيجيّة للتصميم الذاتي.
- التعلّم التنظيمي:
  - عمليات التعلّم التنظيمي.
  - مستويات التعلّم التنظيمي.
  - تنظيم عمليات التعلّم.
  - إستراتيجيات التغيير.



الفصل الثالث

التدخُل لإجراء التحوّلات التنظيمية كاستراتيجية لتحسين وتطوير خدمات المنظمات غير الحكومية

مقدمة:-

نتعرَّض بهذا الفصل لطرق وأساليب التدُّخل التي تهدف لإجراء تحوُّلات تنظيميَّة، كما يبحث هذا الفصل أيضاً في الكيفيَّة التي يتم بها تغيير السمات الأساسيَّة بالمجتمع أو تغيير ما يُطلق عليه الثقافة التنظيمية، ومن ثَمَّ تُلقِي هذه الأساليب المُتَّبعة للتدخُّل هنا الضوء على العلاقة بين التنظيمات الموجودة والبيئات التنافسية، كما تتعلَّق أيضاً بالإستراتيجيات والثقافات التنظيمية المُتَّبعة والواجب القيام بتغييرها.

وبصفة عامة تحدث التحوُّلات التنظيميّة كرد فعل أو إستجابة قوية للتغيُّرات الإجتماعية المُرتقبة على مستوى البيئات التنظيميَّة الموجودة أو على مستوى التقدُّم التقنِّي الجاري،ومن ناحية أخرى ترتبط هذه التحوُّلات التنظيميَّة بالعمليات الجارية على مستوى المجتمع لتغيير البنيات الثقافية التنظيمية الموجودة،ولذلك تُعتبر عملية التحوُّل التنظيمي أمراً حديثاً نسبياً ويرتبط أيضاً بالتطوير التنظيمي، لذلك نجد اليوم خلطاً شديداً بين العامة فيما يتعلّق بالتعريف أو المعنى للمفهومَيّن معاً لذلك نحن نبدأ هذا الفصل بالتعرُّف على السمات الرئيسية الخاصة بهذه العملية من التحوُّلات التنظيمية كما سنتناول أساليب ثلاثة من التدخل لإجراء هذه التحوُّلات التنظيمية:-

1- التغيير الثقافي"للبنية الثقافية": ويُقصد بها أنماط الفروض والقيم والمعايير المُشتركة بين أعضاء التنظيم الواحد، وتُشير الدراسات الحديثة للأثر الكبير للثقافة التنظيمية على الفرد أو التنظيم بكامله.

2- التصميم الذاتي: يُقصد بها عمليَّة إختيار وتحديد طبيعة التنظيم المرغوب وهي هنا عملية تقوم على المشاركة بين أطراف مُتعدِّدة للتوصُّل لهذه البنية التنظيمية المُلائمة.

3- التعلُّم التنظيمي:يُقصد به المقدّرة علـــى إجـــراء التغـــيير والتطـــوير في نفـــس الوقت،وتُساعد هذه الأداة المنظمة أو التنظيم على التحرُّك وتجاوز المُـــشكلات الموجودة بالحل أو البحث عن البدائل المُختلفة.

السمات الخاصة بالتحوّلات التغييرية التنظيمية:

شهد العقد المُنصرم تحوّلات تنظيميَّة عديدة، شملت الكثير من المنظمات الموجـــودة سواء على مستوى بنيتها الداخليَّة أو على مستوى علاقاها بالبيئة الخارجيـــة،ويعـــزوا البعض هذه التحوّلات لعامل المنافسة الشرسة الوافدة من الخـــارج والـــذي يـــدفع المنظمات دفعاً للتحوّل لكي تُناسب ظروف السوق أو البيئة الخارجية وحتى لا تجـــد هذه المُنظمات نفسها خارج حلبة المنافسة،ويتم التحوُّل التنظيمي من خـــلال إعمـــال النظر والفكر في التوجُّهات الفكرية والنظرية والبنيَّة الثقافية التي تحكم عمل المنظمـــة من الداخل، أو من حيث علاقاها بالخارج بمعنى أهّا تغييرات راديكالية بالمقـــام الأول وتبحث أيضاً في كيفية تطوير العلاقة بين المنظمة والبيئة الخارجية المُحيطة بهـــا،وحـــتى الآن لا تزال عملية التدخُّل من أجل إجراء التحوّلات التنظيمية في بداياها وتُعتبر مـــن ضمن عملية التطوير الشاملة.

ومن ناحية أُخرى هتم المنظمات على إختلاف أنواعهـــا بـــالتحوّلات التنظيميـــة وبخاصة على مستوى تغيير البنيَّة الثقافية التنظيميَّة الداخلية، مالم تطرأ أمور من شـــأها إيقاف هذه العملية، ومالم تتوافر الخبرات والمهارات التنظيميَّة اللاّزمـــة للبـــدء بهـــذه التحوّلات التنظيميَّة، ولذلك يُشير البعض إلى أن التحوّلات التنظيميَّة تحـــدث غالبـــاً لأسباب ثلاثة وهي:-

1- التغيُّرات الحادة على المستويات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والتقنيَّة والقانونية على مستوى المجتمع بكامله.

2- طبقاً للتحوّلات بدورة الحياة، والتغيرُّات التي تطرأ على دورة حياة المُنتج.

3- الديناميَّات الداخلية بالمنظمات، من حيث التغيرُّ بـــالحجم أو الإســـتراتيجيات أو العائد.

التغيُرات المنتظمة وتلك الثورية:

التغيُّرات الناجمة عن التحوّلات التنظيميَّة قد تتخذ أحد صورتين وهما، إمَّا تغييرات مصحوبة، وتتم بتؤدَّة وعلى وتيرة مُنتظمة، وتحوّلات تنظيميّة تتم بمنطق راديكالي ثوري، وتعتمد هذه أو تلك على طبيعة المنظمة نفسها أو طبيعة النشاط والمهام التي تقوم بها، كما تعتمد هذه أيضاً على عوامل مثل البنيَّة الداخليَّة للمنظمة، نسق المعلومات الكُليَّة، والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، بخلاف نمط العمل أو طبيعته، وتتكاتف هذه العوامل مع بعضها البعض للوصول لمرحلة التغيير أو التحوّلات التنظيميَّة، ومع ذلك يميل البعض لربط التحوّلات التنظيمية دائماً بالتغيير الثوري، وأنَّه كُلَّما حقَّقت المنظمة تغييراً ثورياً كُلَّما أمكنَّها أن تُنجز التحوّلات المنوطة منها على مستوى علاقاهًا بالبنيَّة الخارجيَّة أو الداخليَّة.

والجدير بالذكر أن المنظمات التي تمرّ بهذه الحالة من التغييرات الراديكالية أو التحوّلات التنظيمية إنَّما تمرّ أيضاً بأنواع من التغيُّرات منها إجراء تغيير في البنية النظريَّة أو الفكريَّة التي تستند لها المنظمة، مَّما يعني بالنهاية تغييراً على مستوى البنية الثقافية التنظيمية بالمنظمة ذاهًا، لذلك نرى أن عقدّ الثمانينات قد شهد ظهور مفاهيم مُرتبطة بهذه العملية ومنها، التعليم التنظيمي وحالة التطوير أو التحسين المُستمرّ للدلالة على التحولات التنظيمية المُستمرَّة على قدم وساق بالمنظمة، ويعزوا البعض هذه التغييرات أو التحوّلات، للتغييرات والتطورات التقنيَّة المُستمرَّة بدورها والمُؤثِّرة على مُجمل المجتمع، ومنها بالطبع المنظمات الموجودة حيث نجد أن هذا العِقد قد شهد أيضاً تحوّلات تنظيمية من حيث الأخذ بمنهج الإلتزام التنظيمي بديلاً عن الرقابة التنظيمية بداخل المنظمات.

تحولات تنظيمية بفعل الإدارة التنفيذية والإدارة المباشرة:

السمة المُميَّزة للتحوّلات التنظيمية، تتمثّل في الدور النشط والإيجابي للمستويات الإدارية التنفيذية والمُباشرة خلال عملية التغيير هذه فهؤلاء مسئولون بصفة مُباشرة عن وضع الإستراتيجيات اللاَّزمة لعملية التحوّل، كما أنهم يُحدِّدون أيضاً الميعاد الذي يجب أن

نبدأ فيه هذه العملية وطبيعة أو نوعية التغيير المطلوبة، لكن ذلك رهن بـضرورة وجـود الكفاءات والمهارات الإدارية والتقنيّة اللاّزمة لإدارة هذه العملية وإلاّ كان على المنظمة أن تستعين بأطراف من الخارج لمساعدتها على إتمام عملية التحوّل هذه،وبصفة عامة توجـد أدوار منوطة بالمستويات الإدارية التنفيذية وهي:-

1- تخطيط الرؤى المُستقبليّة للمنظمة عقب إجراء التحوّل التنظيمي اللاّزم بما في ذلك وضع معايير للعمل أو مقاييس جديدة لقياس الأداء بالمنظمة.
2- إظهار قدرات المنظمة وحثّها على العمل والتطوير، وعلى تبديل سلوكياتها الخاصة بها بطريقة تتفّق مع عمليات التغيير والتطوير.
3- التمكين، بمعنى ضرورة توفير الموارد اللاّزمة لبدء عملية التحوّلات التنظيمية بما في ذلك أيضاً تشجيع الأفراد بالمنظمة على نهج سلوكيات إيجابية مختلفة عن ذي قبل.

التغيير والتعلم المستمر:

التغييرات والتحوّلات التنظيمية تحتاج بدورها لعملية مُستمرّة من التعليم والتـدريب وتنمية المهارات بُغية خلق أو تأسيس سلوكيات تنظيمية جديدة أو خلق بنية ثقافية تنظيمية مُغايرة، بمعنى التوصُّل لعلاقة إيجابية بين المنظمة من ناحية وبين البيئة الخارجية لها، والمَقدُرة على التكيُّف مع المُستجدَّات والمُتغيرّات الإجتماعية الطارئة.

تغيير الثقافة:-

زاد الإهتمام في الآونة الأخيرة بمفهوم الثقافة التنظيمية على مـستوى المنظمـات والشركات في أغلب دول العالم، وتُعتبر عملية تغيير الثقافة أحد أهم خطوات القيـام بالتحوّلات التنظيمية،من ناحية أخرى ترتبط عملية تغيير الثقافة بالبحوث الجارية على مستوى التطوير التنظيمي، ومن ثَمَّ نجد أن العديد من المنظمات قد بدأت ومنذ عقود في مُراجعة البنيات التنظيمية الثقافية بها للوقوف على وجه المُقارنـة بـين المنظمـات الأمريكية ونظيرتها اليابانية، وبصفة عامة يُلقي هذا الفصل الضوء على أهمية الثقافـة التنظيمية كوسيلة دافعة على التطوير التنظيمي.

مفهوم الثقافة التنظيمية:

على الرغم من زيادة الإهتمام بالبحوث المُتعلّقة بالثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة ونُحذّر هنا من عدم الخلط بين مفهوم الثقافة بوجه عام وبين مفهوم الثقافة التنظيمية،وعندما نتطرّق لمفهوم الثقافة التنظيمية، فإننا نقصد به"جُملة الإتجاهات والسلوكيات والقيم السائدة والمعايير الدائرة بين جنبات المنظمة الواحدة" بحيث تُشكّل هذه المنظومة الثقافية التنظيمية معاني مُشتركة يتقبلّها الجميع بالمنظمة، وبحيث تعمل أيضاً على خلق إلتزام على عاتق هؤلاء تجاه المنظمة والغايات أو الأهداف التي تسعى لها.

وعامة تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر أربعة وهي:-

1- جُملة من الحقائق والثوابت: ونعني بها الوعي الثقافي بالموجودات بالمنظمة وغاياتها، وهي هنا تتضمّن المعايير، والتقاليد السائدة بالمنظمة والتي تُحدّد العلاقات بين جنبات المنظمة،وتخلق إلتزاماً أدبياً ومادياً على الجميع بضرورة التركّيز على بلوغ الغايات النهائية بالمنظمة.

2- المعايير:وهو عُنصر أو عامل يلي الوعي بالثقافة التنظيمية بالمنظمة، حيث نقصد بالمعايير هنا الإرشادات اللأزمة لوضع الثقافة التنظيمية موضع التنفيذ، وهي تتضمّن هنا القواعد غير المكتوبة، والسلوكيات المقبولة من المنظمة.

3- القيم: ونقصد بها ما يجب أن تكون عليه البيئة التنظيمية بالمنظمة، ومن ثم تُترجَم هذه القيم في شكل ثوابت وتقاليد راسخة للعمل والإنتاج.

4- الفروض الأساسية:وهي الطبقة الأخيرة بالثقافة التنظيمية وتُحدّد للمنظمة الكيفيّة التي تُحلْ بها المشكلات التي تعترض طريقها، وتُحدّد لكلّ فرد بالمنظمة كيفيّة التفكير والإدراك والشعور بمشكلات المنظمة أو وجودها على مستوى البيئة الخارجية.

ومن ثَمَّ يُمكن القول بأن الثقافة التنظيمية، هي تعبيراً عن عملية تعلُّم مُستمرّة

طويلة الأجل، مُستفيدة من تجارب الماضي، في صياغة واقع تنظيمي جديد يُحقّق للمنظمة مقدرة على التعامل مع المُتغيِّرات الإجتماعية والإقتصادية الجارية أو المُتوقَّعة،لذلك نجد مثلاً أن الثقافة التنظيمية للعديد من المنظمات العالمية مُتغلغِّلة بتاريخ تلك المنظمات منذ نشأها، لذا تقوم هذه الثقافة التنظيمية بالعديد من المنظمات بتحديد الآتي:-

- الموجودون بالمنظمة وصفاقم وسماقم ووظائفهم.
- مَنْ نحن ومدى علاقاتنا بالمنظمة وأثر هذا على المنظمة.
- الأمور أو الأشياء حولّنا وكيف تحدث لنا؟
- المشكلات الإجتماعية وأثرها على المنظمة وكيفيَّة التعرف عليها؟
- حقيقة ما يحدث هنا بالمنظمة.

الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية:

ترجع عملية الإهتمام بالثقافة التنظيميَّة بالمنظمات المُختلفة لما لها من بالغ الأثر على الفعاليَّة التنظيميَّة أيضاً،حيث تأكّد الجميع حالياً من أن الثقافة التنظيميَّة تُؤثّر إيجابياً على قدرة المنظمة على تطوير مجالات وأنشطة جديدة، كما يُمكّنها من خلال هذه الثقافة بناء إستراتيجيات حديثة تصلح للتعامل مع المُتغيرِّات وعوامل المنافسة من المنظمات الأخرى.

أُنظر مثلاً الجهود التي بذلها مجلس إدارة منظمة أو شركة "والت ديزني" للإنتاج الترفيهي، لصاحب العلامة التجارية والترفيهية الشهيرة "ميكي ماوس" فبعد وفاة المؤسِّس الأصلي للشركة، وجد مجلس الإدارة نفسه بمتفرق طرق إمَّا أن يُطوِّر العمل بهذه المنظمة مُستفيداً من الشهرة القوية التي حقّقها صاحبها وإمَّا أن تنتهي هنا بنهاية صاحبها، ومن ثَمَّ شرع مجلس الإدارة بتعيين كوادر إدارية جديدة بعضهم لم يُقابل والت ديزني أبدا، حيث قام هؤلاء ببناء ثقافة تنظيمية وترسيخ فكرة والت ديزني بالأذهان بطريقة لم تحدث مع أيّ مُنتَّج أو علامة تجارية من قبل، بما يعني أيضاً أن

للثقافة التنظيمية بالمنظمة أو الشركة مقدرَّة عالية على بناء إستراتيجيات جديدة تصلح للعمل مع المُتغيِّرات البيئيَّة أو الإجتماعية أو الإقتصادية التنافسية، أنظر في ذلك جهود المنظمات الأمريكية في التوافق مع الثقافات التنظيمية بالمنظمات والشركات اليابانيـــة للتغلُّب على قُوَّة منافسة هذه المنظمات بالسوق العالمية.

وفي النهاية يُمكن تلخيص الخطوات التي تُؤثرُ بها الثقافة التنظيميـــة علـــى حيـــاة المنظمة وفعاليَّتها من حيث:

1- صياغة الغايات والأهداف النهائية.

2- ضمان مُشاركة العاملين بصياغة وصُنع أهداف المنظمة.

3- تحديد الأولويات التنظيمية أمام المنظمة وبخاصة قوى المنافسة العلمية.

4- وجود علاقة قوية ومُباشرة بين الثقافة التنظيمية ومستويات الأداء بالمنظمات.

5- أحياناً ما تكون الثقافة التنظيمية عامل إيجابي(في حالة إستقرار البيئة التي تعمل بهـــا المنظمة) ودفع للأمام أحياناً كثيرة وتُؤثِّر سلباً على المنظمة ومستويات أداؤهـــا(في حالة قوة هذه الثقافة التنظيمية وإضطراب البيئـــة الخارجيـــة وتغيُّرهـــا بـــصفة مُستمرَّة).

كيفية تشخيص الثقافة التنظيمية بالمنظمات:

تتمثَّل هذه العملية في ضرورة كشف الغطاء أمام التعرُّف بدقَّة علـــى الفـــروض الأساسية والقيم والتقاليد والسلوكيات التنظيمية التي تسود العلاقات بـــين الأفـــراد بالمنظمة أو بينهم جميعها وبين المنظمة ككيان مُستقلّ، والتعرُّف من ثَمَّ على أثر هـــذه التقاليد والقيم والإتجاهات على قدرة هؤلاء الأفراد علـــى تحقيـــق مُـــستويات الأداء المرغوبة أو في إنجاز الغايات النهائية للمنظمة كُلِّها.

وبصفة عامة هناك أكثر من مدخل يمكن الإستعانة به في عملية التشخيص هذه ومنها:-

1- المنهج السلوكي The behavioral Approach:وهو هنا أشهر المناهج أو المداخل المُتبّعة في تشخيص نوعية وطبيعة الثقافة التنظيمية، وهو يعتمد أصلاً على التعرُّف على السلوكيات التنظيمية السائدة بين جنبات المنظمة والتعرُّف بدقة أيضاً على نتائج هذه السلوكيات على المنظمة ذاهّا، وهو يُفيدنا في التعرُّف عن قُرب على وصف شامل بالمهارات والقدرات التنظيمية بالمنظمة وعلى طبيعة المهام المُنجزَة أو التي لا زالت في طور التنفيذ، كما يُفيد في تحديد العلاقات التنظيمية بالمنظمة والتعرُّف أكثر على المخاطر الناجمة عن قوة الثقافة التنظيمية السائدة، وعلى قدرة المنظمة على التكيُّف مع الواقع المُحيط بها.

2- منهج القيمة التنافسية The competing values Approach:في ضوء هذا المنظور نقوم بتقدير وتقييم الثقافة التنظيمية في ضوء قدرها على التعامل مع المُشكلات والمُعضلات التنظيمية والإجتماعية التي تُقابلها المنظمة، حيث يُؤمن البعض بأن أيَّ ثقافة تنظيمية يُمكن تفهمها بسهولة في ضوء التعرُّف على نسق القيم الموجودة بالمجتمع المحيط أو بالمنظمة ذاهّا، ومن ثَمَّ يرى هؤلاء بأن تلك القيم تُؤثّر أيّما تأثير على مقدرة المنظمة على التعامل مع المنافسين والمُتغيِّرات الإجتماعية والثقافية والسياسية ومن هذه القيم:-

- التركّيز على الداخل مُقابل التركّيز على الخارج.
- العمليات العضوية بالمقابل للعمليات الميكانيكية.
- التركّيز على الجانب الإبداعي مقابل التركّيز على الإستقرار.
- التركّيز على البشر مقابل التركّيز على المهام، حيث يقوم الفريق المُختص بالتقييم بتجميع المعلومات اللاّزمة عن هذه القيم الأربعة التنافسية للتعرُّف على طبيعة البنيَّة الثقافية التنظيمية والحكم على مدى قُوتّها أو على مدى قُدرتّها على التعامل مع المُتغيّرات الإجتماعية الطارئة.

3- منـــهج الفـــروض الكامنـــة بالمنظمـــة (العميقـــة) The deep assumptions Approach: حيث يقوم هذا المنهج بالتعرُّف على القـــيم والفـــروض الأساســـيَّة الكامنة بعمق البنية الثقافية التنظيمية بها، والتي تُؤثِّر على كل الموجودات بالمنظمة بما في ذلك التأثير على مستويات الأداء، وتبدأ هذه العملية بالتعرُّف على الـــوعي بهذه الثقافة التنظيمية المُتاحة، ثم التعرُّف على المعايير والفروض الأساسية المُتاحـــة بالمنظمة، وهنا قد يُقابل الفريق المعني بالتشخيص العديد من المُـــشكلات وعليـــه التغلُّب عليها وهي:

أ- أن الثقافة التنظيمية تعكس فقط ما هو مُشترك من معاني بين الكوادر بالمنظمة فيما يتعلَّق بالغايات والأهداف النهائية، في حـــيْن أن ســـلوكيَّات الأفـــراد بالمنظمة قد تُعارض وبصمت مع تلك البنية الثقافية التنظيمية السائدة ما يعني بالنهاية أثرا سلبياً على قدرة هؤلاء على العمل والإنجاز والأداء.

ب- إن المنظمات كبيرة الحجم، بها العديد من الثقافات التنظيمية الفرعية بجانب الثقافة الأم بالمنظمة، ومن ثَمَّ يجب العمل على تلافى نقاط التعارض هذه.

ج- المشكلة أحياناً أن بعض القيم والمعايير التنظيمية التي يعمل من خلالها الأفراد بالمنظمة لا يكون لها ذات التأثير عند الممارسة الفعليَّة ومن ثَمَّ تنـــشأ قيمـــاً ومعايير أخرى قد لا تدري المنظمة عنها شيئاً.

العمل على تغيير الثقافة التنظيمية Changing organization culture:

ثَمَّة جدلاً دائراً ومُحتدماً منذ فترة تجاه إمكانية إجراء التغـــيير للثقافـــة التنظيميـــة بالمنظمة، وما إذا كان التغيير ينصب هنا على القشرة الخارجية لهـــذه البيئـــة الثقافيـــة التنظيمية فقط دون أن يُمَسّ الجوهَّر منها، بما يعني أنه من الـــسهولة بمكـــان أن نُمِـــسّ جوهر البنية الثقافية التنظيمية لكنَّنا يُمكننا من خلال التغيير الثقافي، أن نعمل على تعديل أو تغيير السطح الخارجي من هذه البنيَّة التنظيمية فقط، فهذه الثقافة التنظيمية تُوفِّر لنـــا غطاءاً قوياً ضد الأزمات أو عوامل عدم التأكُّد الخارجية، كما تُتيح لنا مقدرَّة عالية على التعامل مع المشكلات المُحيطة بنا في ضوء الخبرات والتجارب المُتراكمة لدينا، بما يعـــني

أيضاً أن هذه الثقافة التنظيمية، تُمكّننا وبسهولة من التأقلُم مــع المُتغيّــرات التنظيميَّــة المُحيطة بالمنظمة، وبالتالي يصعب القول بإمكانية تغيير هذه البنيَّة الثقافيَّة التنظيميَّة مــن جذورها فالتغيير التنظيمي الثقافي ينصب فقط على الإطار الخارجي لهذه الثقافة التنظيميَّة دون الغوص بنيتها الجذرية التحتية العميقة، ولكن وبصفة عامــة يُمكــن الإسترشــاد بالنقاط التالية عند إجراء التغيير بالبنية الثقافيَّة التنظيميَّة وذلك على نحو التالي:-

1- الرؤية الإستراتيجية الواضحة: فالثقافة التنظيميَّة والفعاليَّة التنظيميَّة يجب أن تنطلق من رؤية إستراتيجية واضحة لا لبس أو غموض بها، خاصة فيما يتعلّق بالتقاليــد والسلوكيات والقيم المشتركة، فلا ريب أن هذه الرؤية الإستراتيجية تُقــدِّم لنــا مقدرة عالية على إجراء التغيير التنظيمي وتعديل البنية الثقافية التنظيمية بــسهولة وبحيث يتقبلّها الجميع بالمنظمة.

2- ضرورة الإلتزام القوي من جانب الإدارة العُليا بالمنظمة: فبدون إلتزام المستويات الإدارية العليا بالمنظمة بالتغيير أو تحديداً بالرغبة في إجراء تغيير بالبنية التنظيميــة الثقافية بالمنظمة، لا يُمكن لهذه الأخيرة أن يُكتب لها النجاح أو الإستمراريَّة، فهذا الإلتزام يُعدّ حافزاً ودافعاً لكافة المستويات والكوادر الأخرى على العمل والتأهُّل لقبول التغيير بالثقافة التنظيمية.

3- وجود القيادة الرمزيَّة: من الأهميَّة بمكان أن تنعكس تصرفات وسلوكيات المستويات الإدارية التنظيمية التنفيذية على الصورة أو الشكل المرغوب بالثقافة التنظيمية المنوطة بالمنظمة، بحيث تُصبح هذه القيادات قدوة للغير بالمنظمة من كوادر أخرى وتُــصبح بالنهاية مِعياراً للتطبيق لهذه التغييرات الثقافية التنظيمية الجديدة.

4- ضرورة دعم التغييرات التنظيمية الجارية: فعمليَّة تغيير الثقافة التنظيمية بالمنظمــة عمليَّة مُستمرَّة وهي بالضرورة بحاجة ماسة لدعم من كافة المــستويات الإداريــة والتنظيمية بالمنظمة، سواء من الموارد البشرية الموجودة أو من الأنساق التنظيميــة المُتاحة سواء أكانت أنساق معلومات أو خلافه.

5- إختيار وتنشئة الكوادر الجديدة "المُستجدَّة": والتغلُّــب علــى أوجــه القــصور

والانحراف، فالبداية الحقّة لتغيير ثقافة تنظيمية ما من خلال إعادة تعـيين أعـضاء جُدد بهذه البنية التنظيمية، وإنهاء خدمة من يعُرقّل العمل الإداري بها، فيُمكن من خلال هؤلاء الجُدد، أن تعمل المنظمة على تدريبهم وتأهيلهم على العمل وفق نسق القيم والتقاليد والمعايير التنظيمية المُتاحة، بما ينعكس على تحقيق الغايات التنظيمية المرغوبة.

6- الحساسية الأخلاقية والقانونية: من الأهمية بمكان أن نُشير إلى أن الثقافة التنظيمية تُسبّب صراعاً شديداً أحياناً بين المنظمة مُمثلّة في ثقافتها وبـين مـصالح الأفـراد الآنيّة، ممّا يعني بالنهاية وجود مُشكلات أخلاقية وقانونية يجـب التعامـل معهـا والتغلُب عليها،من خلال العمل على إحداث تكامل بـين الغايـات والأهـداف التنظيمية بالمنظمةمن ناحية،وبين قدرات الأفراد بالمنظمة بعد تأهيلهم على كيفيّـة التعامل معها والوصول لها من خلال بذل الجهد والأداء وتحقيق الإلتزام القـانوني والتنظيمي بهذه الأهداف من ناحية أخرى.

المنظمات ذات التصميم الذاتي Self-Designing organization

يُطلق الكثير من الباحثين مفهوم المنظمات ذات التصميم الذاتي على تلك المنظمات التي تمتلك المقدُرة على تطوير أو بناء نفسها بنفسها أو على تلك التي تمتلك القُـدرّة على تغيير نمط الثقافة التنظيمية بداخلها، بما يُواكب المُتغيرّات البيئية أو الإقتصادية أو الإجتماعية، ويرى البعض أن هذه النوعية من المنظمات تتّسم بقدرتها على التفاعل مع هذه المُتغيرّات ومن خلال الأخذ بجملة من الأنشطة والمهام التي تستمرّ في أدائها، بحيث تتعرّف من خلالها على هذه المُتغيرّات وتعمل بعد ذلك على إعداد ثقافتها التنظيميـة لتواكبها، ويتجلّى ذلك صراحة عند ظهور مجالات المنافسة للسيطّرة على الأسـواق بدول العالم المختلفة.

مُتطلبات إجراء تغيير تحويلي- تحولات تنظيمية:

The Demands of Transformational Change

من الأهميّة بمكان أن تنظر المنظمة بعمق لحاضرها الحالي ولتوقعاتها تجـاه المُـستقبَل

القادم لها، خاصة فيما يتعلّق بالمنافسة مع المنظمات الأخرى العاملة بالمجال، وحيث أن إجراء التحوّلات التنظيمية يتطلّب القيام بتغيير البنية الثقافية التنظيمية الموجودة بالمنظمة فإن هذه الأخيرة بدورها لها مطالب لابد من توافرها لضمان نجاح عملية التحوّل بطريقة تُؤتي ثمارها:-

1- ضرورة أن تشتمل هذه العمليّة على بدائل تلجأ لها المنظمة بحيث لا تقتصر هذه العمليّة على خيار واحد فقط،ومن ناحية أخرى يجب الإيمان بأن عملية التحوّل التنظيمي لا تقف عند نقطة مُحدَّدة بذاها، بل هذه عملية تحوّل مُستمرَّة طالما كانت هناك تغيُّرات بيئية وإجتماعية وإقتصادية جارية.

2- يحدث التحوّل التنظيمي عادة في المواقف التي تتَّسم بعدم التأكُّد والتي تُواجه المنظمة وتفرض عليها إتخاذ قرارات أو تبني خيارات مُحدَّدة والمُفاضلة فيما بينها.

3- التحوّلات التنظيمية تفترض ضرورة وجود معلومات تنظيميَّة ومعارف وخبرات تسمح للمنظمة بإجراء هذه العملية وإلاَّ فُرض عليها تبني مهارات من الخارج لمساعدها على إجراء هذه العمليَّة.

4- ضرورة الإقتناع بأن التحوّلات التنظيمية تُؤثّر بشدة على كافة الأطراف التي تتعامل مع المنظمة بالداخل والخارج، وحيث قد يُعارض بعضهم عملية التحوّل التنظيمي هذه، رُبَّما لاصطدامها مع مصالح وأهداف آنيَّة أو شخصية لهؤلاء، لذا فمن الأهمية بمكان أن تُهيِّئ إدارة المنظمة تلك الأطراف لعملية التحوّل التنظيمي بها من خلال ضمان مشاركتهم أو علمهم مُسبَّقاً بها ورضائهم عنها.

5- لا يجب أن يقتصر التحوّل التنظيمي على طبقة أو مستوى وظيفي واحد بل يجب أن يمتدّ لمختلف المستويات التنظيمية بالمنظمة، إذ أنّها عملية شاملة من النهضة والتطوير التي تُراعي فقط مصلحة المنظمة وغاياها النهائية التي تسعى لها.

إستراتجية للتصميم الذاتي:

من الأهمية بمكان التركّيز على أن أيّ إستراتيجية تبغي تحقيق تحويل تنظيمي بأيّ

منظمة ما، يجب أن تُركّز على مُجمل المنظمة وليس على قطاع أو مستوى تنظيمي واحد بها(مثلا البنية التنظيمية، الموارد البشرية، التقنيَّة الموجودة بها)، بحيث تُجرى عملية تصميم ذاتي لإستراتيجية ديناميَّة للتطوير التنظيمي أو التحويل التنظيمي وشريطة مُوافقة ودعم كافة المستويات الإدارية في المنظمة، المقدرٌة على تبنّي التغيير في أيّ وقت بحسب المُتغيّرات البيئية أو التنظيمية الجارية، وبصفة عامة تتم عملية التصميم الذاتي على ثلاثة خطوات هي:

1- **إرساء الأساس**: بمعنى إحاطة الأعضاء بالمنظمة عِلماً بكافة التفاصيل والمعلومات والمعارف الأساسية اللاّزمة لبدء التحوّل التنظيمي، ومن ثم نجد في هذه الخطوة أهميَّة بالغة، من حيث أنّها تُساعد كافة الأطراف المُتعاملة مع المنظمة بالداخل والخارج من تفهُّم أبعاد هذه العملية،والجدير بالذكّر أن المعلومات الضرورية هنا تتَّصل بوظيفة المنظمة والأنشطة والمهام التي تتم بها، والغايات والأهداف النهائية التي تسعى لها وعلاقاتها بالبيئة والمنافسين بخلاف التعرُّف على كيفية صناعة القرارات بالمنظمة، والمستويات الإدارية المسئولة عن هذه العملية والتعرُّف عن قُرب أكثر على نسق المعلومات الرئيسي ونسق المعلومات المرتَّدة "التغذية المرتَّدة بالمنظمة".

2- **التصميم**: في هذه المرحلة تعمل التصميمات التي توصَّلت لها المنظمة على تدعيم ومساعدة المنظمة على إجراء تحوّلات تنظيمية حقيقية،ومن الأهمية بمكان أن تُجري هذه التحوّلات طبقاً لتصميمات ولإستراتيجيات يجُري مُراجعتها بإستمرار.

3- **التطبيق والتقدير**: هذه المرحلة الأخيرة، من حيث البدء بتطبيق أو تنفيذ تصميمات التغيُّر المطلوب على أن تتضمَّن هذه المرحلة إستمراريّة في البحث والتطوير، للتوصُّل لبدائل أفضل على مستوى التحويل التنظيمي المرغوب،والجدير بالذكّر هنا أن المُراجعة المُستمرَّة لتصميمات أو نماذج إجراء التغيير الغاية منها التعرُّف على أوجه القصور أثناء عمليَّة التطبيق والعمل فِعلاً على تعديلها وتغييرها إذا إستلزم الأمر، ومن الأهميّة بمكان أن تضع المنظمة ومن تلقاء نفسها معايير ذاتية

لتقييم أو تقدير أثر تطبيق هذه النماذج أو التصميمات بطريقة فعليَّة والعمل فيما بعد على تغيير أو تعديل أوجه القصور التي شابت عمليَّة التطبيق.

التعلم التنظيمي:-

تحدثنا عن أساليب ثلاثة للتدخل التنظيمي ومنها بالتأكيد ما يُطلق عليه التعلُّم التنظيمي، ويُقصد بها أيضاً "عمليَّة تغيير مُستمرَّة تبتغي البنية التنظيمية بالمنظمة من خلال البحث المُستمرّ عن المعرفة والمهارات والخبرات المرتبطة بهذا المجال سواء بالداخل أو من الخارج" وترجع أهمية هذا المنهج، أنه يتسم بالسرعة والمقدرَّة على تحقيق التأقلُم للمنظمة مع المُتغيرّات المُستجدَّة بالبيئة المُحيطة بالمنظمة، ومن ثَمَّ فالفكرة تتحصَّل هنا في أن المنظمة تلجأ لخبراتها وقدرَّتها على التعامل مع المُتغيِّرات المحيطة بها في تصميم إستراتيجية خاصة بها في ضوء ظروفها الفعليَّة، لإجراء التحوّلات التنظيمية التي تُناسب هذه التغيُّرات رغبة منها في الحفاظ على وضعيتها بين المنظمات الأخرى أو التأكُّد من مقدرتها على بلوغ أمالها التنظيمية الموضوعة مُسبقاً.

عمليات التعلم التنظيمي:

تتكُّون هذه العملية غالباً من عناصر فرعية أربعة مُدمجة بها وهي:-

1- **الإستكشاف**: وهي الخطوة المبدئيَّة قبل الولوج لعملية التعلُّم التنظيمي إذ تقوم المنظمة بملاحظة وجود فجوات أو أخطاء تنظيمية مُتكررّة، تُؤثرّ على النشاط ومستويات الأداء.

2- **التدخُل**: هدف إلى التعرُّف على المشكلات التي تُقابل المنظمة وتُسبِّب وقوع هذه الأخطاء التنظيميَّة التي تُؤثّر على مَسيرة المنظمة، ومن ثَمَّ هتم هذه الخطوة أيضاً بتحديد البدائل أو الحلول المُناسبة لعملّية التحوّل التنظيمي.

3- **الإنتاج**: ويُقصد بهذه الخطوة العمل على تنفيذ البديل أو الحل المناسب للتعامل مع المُشكلة الإجتماعية أو البيئية أو التنظيمية التي تُواجهها المنظمة.

4- **التعميم**: بمعنى إستخلاص النتائج المُرتبطة بعملية التنفيذ والتعرُّف عن قرب على

آثار البديل المُطبَّق لحل المشكلة والتعرُّف بدِّقة على مدى مُلائمة البديل في القضاء أو التعامل بإيجابية مع المُشكلة المُثارة.

ومن الأهمية بمكان، أن نُشير لضرورة وجود نسق إتصالات عالي الدقّة بين كافة المستويات الإدارية بالمنظمة من ناحية وبينهم وبين كافة الأطراف المُرتبطة بالمنظمة بالداخل والخارج والتي قد تتأثّر بعمليات التحويل التنظيمي، وبحيث يقتنع هؤلاء أو على الأقل يستعدون لهذه العملية.

مستويات التعلم التنظيمي Levels of organization learning:

يُمكن للمنظمات المختلفة أن تأخذ بعملية التعلُّم التنظيمي بمستوياتها الثلاثة المشار لها على النحو التالي:

- **المستوى الفردي**: الذي يُركِّز على مقدرة المنظمة على تحقيق التعلم التكيُّفي بمعنى قدرتها على التأقلُم مع المُتغيِّرات البيئية والإجتماعية، بحيث تستطيع المنظمة العمل على تحسين ظروفها ووضعيتها بين المنافسين من المنظمات الأخرى.
- **التعلُم المُزدوج**: وهي عملية يُقصد بها القيام بالتعلُّم المُستمرّ ومن أكثر من جهة أو قناة معلوماتية أو معرفية، بحيث تتكوَّن لدى المنظمة زخماً معرفياً كبيراً يُؤهِّلها للتعامل مع المشكلات التنظيمية الموجودة والعمل بقدر المستطاع على إجراء التحوّلات التنظيمية المناسبة لحاجاتها ومصالحها التنظيمية.
- **المستوى العالي من التعلُم**:وهي عملِّية خالصة تقوم على فكرة زرع أو تنمية مهارات التعلُّم التنظيمي بين جنبات المنظمة بما يعني تنمية قُدرَّات المنظمة على التعلُّم،أو تعلُّم كيفيّة التعلُّم التنظيمي ومن خلال أيٍّ من هذه المستويات الثلاثة المشار لها بعالية، يُمكن للمنظمة أن تتبَّع فيما بعد خُطوات التعلُّم التنظيمي السابق ذكرها.

تنظيم عملية التعلم The Learning Organization:-

الغاية من عمليَّة التعلُّم بخطواتها الثلاثة المشار لها، العمل على تنظيم وضبط العمليَّة

التي تتم بها التعلُّم التنظيمي بالمنظمة، بحيث يتحقّق بالنهاية فعاليَّة تنظيميَّة خاصة بالمنظمة تقيها جوانب الفشل أو الخروج خارج دائرة المُنافسة،ومن هُنا يجب الإشارة إلى أن عمليَّة التعلُّم التنظيمي تتَّسم بخصائص لا بد من ذكرها أو الإشارة لها على النحو التالي:

1- **البنيَة:** أيّ أن المنظمات القادرة على التعلُّم يجب أن تتَّسم ببنَّية تنظيمية مرنة قادرة على إستيعاب المعارف والمهارات والقدرات التنظيمية الجديدة، ونقصد بهذه البنية التنظيمية العلاقات الجانبية بالمنظمة،وجملة الإتجاهات والسلوكيات التنظيمية السائدة،وخطوط السلطة والإتصال بين مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة، ومن هنا يُمكن للمنظمة أن تُروِّج لفكرها الجديد أو للمعلومات اللأزمة للوصول للتحوّلات التنظيمية المطلوبة من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الموجود بالمنظمة لهذه العمليَّة.

2- **نسق المعلومات:** عمليَّة تعليم أو تعلُّم المنظمات تشتمل على تجميع وتصنيف وتشغيل البيانات وإستخراج المعلومات وتخزينها من خلال نسق معلومات مُخصَّص لذلك،ومن ثَمَّ يُمكن القول بأن نسق المعلومات يلعب دوراً كبيراً في تحقيق عمليَّة التعلُّم التنظيمي من حيث الإسراع بها أو الحد منها، ففي ضوء قُدرَّة هذا النسق على إدارة المعلومات وتحديد المُخرجات المعلوماتيَّة التي تحتاجها جُملة الأطراف المُستفيدة أو المُتأثّرة بعملية التحوّل التنظيمي هذه، يُمكن لهؤلاء البدء بهذه الخُطوَّة بُناء على قاعدة معلوماتية جيدة ودقيقة.

3- **الممارسات الخاصة بالموارد البشرية:** نظراً لأن المورد البشري هو الغاية من عملية التعلُّم التنظيمي،بل هو في النهاية الغاية من عملية التحوّل التنظيمي بالمنظمة،لذلك كان من الأهمية أن تتم عملية التعلُّم التنظيمي بهؤلاء بداهة، من خلال تنمية قدرات ومهارات هؤلاء العاملون بالمنظمة من أفراد أو مستويات إداريَّة مُختلفة، على تقبلُّ فكرة التغيير التنظيمي وتعلُّم كيفيَّة حدوث هذه العملية والإسراع بها للوصول لمبتغاها النهائي.

4- **الثقافة التنظيمية:** وسبق أن ذكرنا أنها جملة الفروض المُسبَّقة،الاتجاهات والقيم

والتقاليد والسلوكيات التنظيمية السائدة بالمنظمة، وهذه الثقافة التنظيمية تُؤثّر بشدة على الكيفيَّة التي يتعلّم بها أعضاء المنظمة (إستكشاف، تدخُّل، إنتاج، تعميم) أو تحديداً على تقبُّل فكرة التغيير والتطوير التنظيمي، كما تعمل هذه الثقافة التنظيمية على تشجيع الأفراد على التفكير بطريقة مُغايرة وغير تقليديَّة بالمشكلات التي تعترض طريق المنظمة، بما في ذلك العمل على تحديد طريقة أو أسلوب التغيير أو التحويل التنظيمي المُراد.

5- **القيادة:** من حيث ضرورة وجود قيادة فاعلة ونشطة لدعم عمليَّة التغيير التنظيمي أو التحوّل التنظيمي المُراد تحقيقه، والبعض يطرح ضرورة الأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لضمان تحقيق تحوّل تنظيمي مُلائم.

إستراتيجيات التغيير Change Strategies:

التعلُّم التنظيمي مُصطلح واسع النطاق خاصة على المستوى التطبيقي ويتأثّر في ذات الوقت بعوامل أو بعناصر مُختلفة منها مثلاً:-

- البنيَّة التنظيمية الموجودة.
- مستويات الأداء الفعليَّة بالمنظمة.
- أسلوب التدخُّل التنظيمي المُتَّبع،ونظم الحوافز والإثابة أو العقاب الموجودة بالمنظمة.
- تخطيط وتنمية الوظائف والمهام بالمنظمة.
- المهارات والقدرات البشرية الموجودة وكيفيَّة تنميتها.
- بنيّات الشبكات الموجودة.
- الثقافة التنظيمية المُتاحة بالمنظمة.
- كيفيَّة بناء وإدارة فريق العمل بالمنظمة،وكم المعرفة والمعلومات المُتوفّرة والمفيدة في التحوّل التنظيمي بالمنظمة.
- العلاقات الطبيعية بين كافة الأطراف المُرتبطة بالمنظمة تأثراً وتأثّيراً بهذه التحوّلات التنظيمية.

الفصل الرابع

إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية لتحسين وتطوير خدمات المنظمات غير الحكومية (التطوعية)

- مقدمة.
- الجودة في مجال الخدمات الاجتماعية.
- الجودة الشاملة : المفهوم والمضمون :
  - ماذا نعني بالجودة؟
  - ابعاد الجودة الشاملة.
- مميزات وعيوب إستخدام إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الاجتماعية.
- القطاع الأهلي..... دوافع التغيير نحو الجودة.
- مستقبل القطاع الأهلي..كنسق لتقديم الخدمات الإجتماعية.
- إدارة الجودة الشاملة والخدمات الإجتماعية بالمنظمات التطوعية.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التطوعية.
- إدارة الجودة الشاملة كأداة لإدارة وتطوير الخدمات الاجتماعية.
- مميزات تطبيق الجودة الشاملة في المنظمات التطوعية.
- إدارة الجودة الشاملة : أدوات وأساليب التطبيق.. المبادئ والأهمية والمعايير :-
  - أدوات وأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التطوعية.
  - عناصر إدارة الجودة الشاملة.
  - أهمية تبني المنظمات التطوعية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
  - مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
  - معايير جودة الخدمات بالمنظمات التطوعية.

الفصل الرابع

إدارة الجودَة الشاملة كاستراتيجيَة لتحسين وتطوير خدمات المنظمات غير الحكوميَة (التطوعيَة)

مقدمة:

لقد أوضَّحت الشواهد والدراسات التي أُجريت على القطاع الأهلي، ضرورة التحديث لهيئاته ومُؤسَّساته، وإدخال تغييرات على البيئة الداخليَّة والخارجيَّة، بُغيَّة إتاحة مُشاركة أكثر لأفراد المجتمع، وفُرصَّة لأكبرعدَّد من البشر في الإستفادة من خدماته، وإشباع إحتياجاتهم وطموحاتهم وكسب رضائهم، والترويج للواجبات العامة بين العاملين بها والمستفيدين من خدماته، وأن تضع جميع هيئاته نفسها موضع المُساءلة والمُحاسبة من مواطنيها من خلال تقديم أفضَّل خدمة مُمكّنة بكفاية أكبر وجودَّة أفضل، من خلال إستشارتها للسكان المحليِّين تجاه تلك الخدمات كما عليها أن تُطوِّر من أهدافها ووظائفها من آن لآخر، بالرجوع دائماً للناس.

وعلى ذلك، يجب على المنظمات التطوعيَّة أن تبحث عن الأدوات والوسائل الكفيلة بتحقيق جودَّة الخدمات المُقدَّمة للناس في مُجتمعاتهم المحليَّة، للمُساهمة وبجديَّة في تحسين مستوياتهم المعيشيَّة، وتحسين جودَّة الحياة لهم، من خلال حشد الجهود والموارد والخبرات والمعارف المحليَّة، ومصادر الطاَّقة لدى تلك المنظمات لإثارة الفكر الإبداعي لديها من خلال طرح مناهج جديدة للتعامل مع المشكلات الاجتماعيَّة الحديثة، مع ضرورة تفهمُها حاجات وأولويَّات وطُموحات الناس ومشكلاتهم ، وإذا لم تُدرك المنظمات الكثير عن العملاء وطرق تفكيرهم، فمع مرور الوقت يتضاءل الطلب على خدماتها، وينصرف عنها الناس، ومن ثَمَّ يجب عليها إنتاج خدمات ذات جودَّة عاليَّة قبل أن ينصرف الجمهور عن خدماتها القديمة.

ولقد أضحت المنظمات التطوعيَّة مِحوَّراً للجَّدل والدراسة والحديث والنقد والإهتمام في أغلب دول العالم، ويرجِّع ذلك لكونُها أقرب ما تكون للشعوب، كما

أنّها تعمل مع الطبقات أو الفئات الدُنيا والتي تغيب عنها يَدْ المساعدة الحكوميَّة، ومن هنا ننظُر إليها أن عليَّها إلتزاماً أن تعمل وفق إستطاعتها على إحداث التغيير المطلــوب في المجتمعات التي تتواجد بها.

وبقدّر ما هُنالك من زيادة في أعدادها في معظم المجتمعات، بقدّر ما هُنالــك مــن إهتمام مجتمعي ودولي بتقييِّم وتحليل التكلفّة والعائد من ورائها، ومــدى إســتقرارها وإستدامة نشاطها، وُتشير كافة التحليلات بأن تلك المنظمات قادرة على الإســتمرار برغم المُعوِّقات أو المصاعب التي تُواجهُها في معظم دول العالم النامي، والذي تُــسيطّر فيه الطبقة الوسطى على تلك المنظمات، كما يُلاحظ أن المهنيون هم الذين يتحــدَّثون بإسم الطبقات الفقيرة في المجتمع.

الجودة في مجال الخدمات الإجتماعية:

وبصفة عامة، تطوَّرت جودّة الخدمات الاجتماعيَّة كمفهوم على يد القطاع الخاص التجاري على وجه الخصوص، وجودّة الخدمات الاجتماعيَّة شــأنها شــأن الجوانــب الأخرى للرعايَّة الإجتماعيَّة، بحاجة ماسَّة إلى التعبير وبإيجابيَّة عن حاجــات العمــلاء، وتتطلَّب قُدرَّات تفاوضيَّة وفهماً واضحاً لجوانب تلك الجودَّة المطلوبــة، لأن هنــاك مصالح لفئات أوجماعات سُكانيَّة قد تتعارض مع بعضها البعض، كما أن هناك أيــضاً مُستفيدين من الخدمات كثيرين مُنتشرين لا يستطيعون الوصول للسُّوق، ممَّــا يُحــتِّم عليهم إختيارات مُحدَّدة، وفي ظل مستوى جودَّة مُرتَّفع، فإن تلك الخدمات ســوف تكون مُتاحة لهم، عكس ذلك، قد لايُتاح لهم تلك الإختيارات في القطــاع الخــاص، حيث الإحتكار، والرِّبح والفقر يُقيِّد حُريَّة وحركة الفرد لإشباع إحتياجاته.

ومع بداية الثمانينات طُبقَّت برامج عديدة، علــى مــستوى خــدمات الرعايَّــة الإجتماعية وخاصة الصحيَّة، تناولت قضايا مثل رقابة الجودَّة، تأكيد الجــودَّة، إدارة الجودَّة الشاملةTQMوأصبحت هذه القضايا موضوعات يتناولهــا النــاس يوميــاً في أحاديثهم، ففي مسح أجُرى في "ويلز" بإنجلترا حول تطبيق إدارة الجودَّة الشاملة على خدمات الرعايَّة الإجتماعيَّة، إتَّضح أنَّه حتى عام 1991م كان من الصعب أن تجد مادة

عِلميَّة مُناسبة مكتوبة حول الجودَّة في قطاع الرعايَّة الإجتماعيَّة، وبحلول عام 1993م، كان من المُستحيل تجنُّب مفهوم الجودَّة في مُختلف أنواع المطبوعات وعلى كافة المستويات والقطاعات (عام – خاص– تطوُّعي) ممَّا يدل على أن نسق تقديم الخدمات قد تغيَّر وفي سبيله للتغيير.

كما يعتقدFrich إن إدارة الجودة الشاملة لم يُنظر لها على أنَّها أداة رئيسيَّة فيما يتعلَّق بإدارة وتطوِّير الخدمات الإجتماعيَّة حتى بداية 1993، بل إن هناك أدوات مثل تأكِّيد الجودَّة، وبرامج تقيِّيم الخدمات، كانت تُفضَّل عنها آنذاك، بل أن البعض يرى أن تلك الأدوات كانت مُساويَّة لإدارة الجودَّة الشاملة.

ومن ثم، فإن المُراجعة الشاملة لمستوى التطوُّر الذي طرأ على أنساق الخدمات الإجتماعيَّة خاصة في العشر سنوات الماضيَّة، يُعطينا دلالات على أن هناك إستجابات مُتبايِّنة قد حدثت في الطلَّب على تلك الخدمات، مع الإهتمام في ذات الوقت بتخفيض وتقليص التكاليف، والإهتمام بفعاليَّة التكلفة وربطها بالجودة، وذلك بإعتبار أن الجودَّة العاليَّة شيءٌ حيويٌّ لبقاء خدمات الرعايَّة في السوق، وخاصة المُقدَّمة من المنظمات التطوعيَّة، لما لها من خصائص مُميَّزة أهمها المرونة والإستجابة لحاجات العملاء، وهما الطريقان لتطوِّير جودَّة تلك الخدمات، بما يَنتُّج عنه زيادة المصَداقيَّة والثِّقة في الخدمات المُقدَّمة منها.

ووفقاً لتعبير "أوكلاند، وبورتر" فإن سُمعة المنظمة تُبنَّي من خلال جودة مُنتجاتُّها وخدماتُّها ومصدَّاقيتُّها ونسق تقديم الخدمات،والتكلفة، وأسعارها، ومن ثَمَّ، تُعدّ الجودَّة هي السلاح الهام والفعَّال والذي يحسم معركة أيّ منظمة في تأكِّيد سُمعتها ومصدَاقيِّتها بين أفراد المجتمع،وينبُّع ذلك من قُدَّرة خدماها أو مُنتجاها على الإستمرارِّية في الوفاء بإحتياجات العملاء، ومن ثَمَّ يُمكِّن بإستخدام إستراتيجيَّات إدارة الجودَّة الشاملة، أن نُحسِّن ونُطوِّر من عمليَّة تقديم الخدمات الإجتماعيَّة بالمنظمات التطوعية، باعتباره وفقاً للشبكة القوميَّة لمديري الخدمة الإجتماعيَّة بأمريكا أفضَّل أسلوب(تقنيَّة) والأكثر شيوعاً في إستخدامه حالياً، مع التأكِّيد على أهميَّة إستخدامTQM بعناية بل أكثر من ذلك، يجب

إعادة صياغته ليكون مُلائماً أكثر لأغلب المنظمات، وللمديرين بما فيهم مُديري الخدمة الإجتماعيَّة.

ولقد اوضّحت دراسة أجراها"كولين مورجانColin Morgan" على مديرين من بريطانيا وأيرلندا من خلال أربعون مقابلة شخصيَّة، توصَّل إلى أن تطبيق إدارة الجودَّة في قطاع الخدمة الإجتماعيَّة، أسلوب تبنَّته أمريكا،وإنتقل منها إلى أوربا، كما أكَّد عدداً كبيراً منهم أن قطاع الخدمات الإجتماعيَّة هو القادر على تأكّيد الجودَّة، وقياس مُؤشّرات الأداء، مع أن ذلك في القطاع الصحي غير صحيح، كما أن تأكّيد الجودَّة، هو شيءٌ أساسيٌّ في الخدمات الإجتماعيَّة، ورُبَّمَا يتطلّع العاملون في مجال الخدمات الإجتماعيَّة إلى إدارة الجودَّة الشاملةTQM ليتَّخذُوها بداية إنطلاقه، إذا ما واجه نظام الرعاية ضغوطاً ما، وإذا تطوَّع العاملون في مجال الخدمات الإجتماعيَّة بفهمهم وخبراقم لها، فإن إدارة الجودَّة الشاملة ستُنبِّت مثل الأشجار مُدعَّمة من أسفل ومُتجَهَّة إلى السماء.

وعلى الرَّغم من أن أدبيَّات الخدمة الإجتماعيَّة لم تتطرَّق بالقدْر الكافي لمفهوم الجودَّة الشاملة بعكس أفكار أخرى إشتَّقتها المهنة في مجال إدارة الأعمال مثل: الإدارة بالأهداف، الفعاليَّة، الكفاءة،المسئوليَّة والمُحاسبَّة، الإدارة بالمشاركة وغيرها من المفاهيم،ولقد أُجريت العديد من الدراسات حُول تطبيق إدارة الجودَّة الشاملة في مُنظمات الخدمات الإجتماعيَّة مُعظمها أجنبي، ولم يجد الكاتب في حدود علمه أيّ دراسة عربيَّة، أجُريت في هذا الميدان، حيث أكَّدت إحدى الدراسات على أن المستويات المثيرة والمذهلّة من الجودَّة والكفاءة يُمكن أن تتحقَّق في الخدمات الإجتماعيَّة عن طريق تطبيق مبادئ إدارة الجودَّة الشاملة.

ولقد أوضحت دراسة أخرى، من خلال مُراجعة الأدب الأكاديمي المُتخصّص والمُكتسَّب بطول المدة ومرور الوقت في تطبيق إدارة الجودَّة الشاملة، أن إدارة الجودَّة الشاملة لم يُنظر إليها كأحد مداخل الإدارة إلاَّ في العقد الأخير من القرن العشرين، كما إستنتجت الدراسة أنّه من المُقتَّرح أن تلك الإدارة تتوافق مع الحركة تجاه إدارة

الموارد البشريَّة، وإذا ما تم مُناقشة إدارة الجودَّة الشاملة كفلسفة للإدارة يُمكن تطبيقها في منظمات الخدمات الإنسانيَّة، فلقد أكَّدت دراسة أُجريت في هذا المجال على أنَّها هي الأكثر تناسقاً وتناغماً مع الخدمات الإنسانيَّة التقليديَّة من جانب، ومع قيم ومبادئ الخدمة الاجتماعيَّة من جانب آخر، عن تلك الموجَّات الإدارية الماضيَّة.

ومن خلال مسح أُجرى على مُنظمات الرعايَّة الإجتماعيَّة في ثلاثين دولة، وُجد أنها تستخدّم مدخل إدارة الجودَّة الشاملة منذ عام 1991، ولقد أوضَّحت نتائج المسح، أن كثيراً من النتائج الإيجابيَّة في تلك المنظمات كانت نتيجة إستخدام هذا المدخل، حيث بُذلت جهوداً واضحة في مجال العمليَّات، والمعلومات، وأنظمة البيانات، وبرامج المُحافظة على الدَّخل، كما أوضَّحت النتائج أيضاً، أن مُديري المنظمات الإجتماعيَّة والموظفين هم القُوَّى المُحرِّكة وراء نجاح تلك الجهود، ولِكوّن الإدارة في الخدمة الاجتماعيَّة تُمارس من خلال مُنظمات، والتي تُدعَّم مادياً بطريقة مُباشرة أو غير مُباشرة من قِبل الحكومة، حيث التحدِّيات الماليَّة الشديدة والناتجة عن التغيُّرات في الإقتصاد العالمي، والتغيُّر في البناء الإجتماعي والسياسي في ظل إقتصاد السوق، وثورِّة المعلومات، والزيادة المُطَّردَّة، وغير المُلائمة لنمو المُنظمات الحكوميَّة والأهليَّة لمواجهة تلك المتغيِّرات، والتي أكَّدت إحدى الدراسات أنَّها دفعت تلك المنظمات للأخذ في الإعتبار الإستعانة ببعض مداخل الإدارة الحديثة وخاصة الإدارة الصناعَّية، وهما مدخليّ إدارة الجودَّة الشاملة، وإعادة الهندسة والتصميم.

ولقد أوضَّحت تقارير لدراسة أُجريت على (41 منظمة) للخدمات الإنسانيَّة، والتي حاولت بوعّي إستخدَّام مدخل إدارة الجودَّة الشاملة في إدارة تلك المنظمات، واضعة مبادئ تلك الإدارة موضع التطبيق ثم قيَّمت مدى إستخدام هذا المدخل، واصفة تلك المنظمات ببساطة من خلال صفات مُحدَّدة وبطريقة تُجسِّد الخصائص الأساسيَّة لمدخل إدارة الجودَّة، وبتوجيه الإنتباه للإختلافات في درجة الإنجاز، وتأثِّير مُختلف مُتغيِّرات الجودَّة الشاملة على رضاء العميل وشكواه، ومُستوى معنويَّة مُقدمِّي الخدمات (العاملين) بالمنظمة، وعرض مُختلف العلاقات داخل المنظمة كإتجاه للبحث، كما أكَّدت دراسة أخرى أن الإتجاه الحديث في تطبيق إدارة الجودَّة الشاملة في

منظمات الخدمات الإجتماعيَّة مع تخفيض الدَّعم المالي من المــصادر الحكوميَّــة لهــذه المنظمات، أدَّى إلى تحسين وتطوِّير وتأكِّيد سلوك الإنجاز بها، كما أكَّدت أيضاً على أن مُشاركة الموظفين في تصميم نظام يُحسِّن الأداء، ويُساهم في تهدئه وحَلّ المُــشكلات، وخلق الفُرص العمليَّة للمُشاركة في إتخاذ القرار، كان من وراء تطبيق هذه المنظمــات لهذه الفلسفة الإداريَّة الجديدة.

كما أنَّه إذا أمكن إقرار المُشاركة كواقع فِعْلِّي، فإنَّنا نُــشجِّع المُــستفيدين مــن الخدمات على إستغلال وإستخدام قُواهم للمشاركة في وضع خِطَّط الرعايــة حيــث أشار كلاً من هارت، تيودور، هاريسون، بوليت إلى ضرورة دمج المهنيين داخل عمليَّة التخطيط، وإدارة خدمات الرعايَّة الإجتماعيَّة كإحدى حسنات إســتراتيجيَّة الجــودَّة الشاملة، ومن أجل تحسين خدمات الرعاية ووفقاً لوجهة نظــر Kingdom يجــب أن تُعطِّي الفُرصَّة لمُستخدِّمي تلك الخدمات للمُساهمة في تخصيص وتحديد تلك الخدمات، وإدماجهم فِعْلِّياً في إدارة تلك المنظمات، كما يجب أن يعمل المهنيــون مــع العمــلاء لمساعدهم على تعريف حاجاهم،وإتاحة الخدمات الضروريَّة لهم، ممَّا يعني وجود إلتزام من الكافة تجاه حقوق العملاء في الحصول على الخدمات ، مع الأخذ في الإعتبــار أن العميل الجيِّد، هو مُنتَّج مُساعد ومُعاون للرعايَّة الإجتماعيَّة.

الجودة الشاملة... المفهوم والمضمون:

في الحقيقة، لا يُوجد تعريفات بسيطة مُحدَّدة للجودَّة فكُلّ الذين حاولوا الكتابــة عن الجودة ووضع تعريف لها، إختلفوا في الإتفاق حول مفهوم مُحدَّد لها، رُبَّما يرجــع ذلك إلى عمُوميَّة تلك التعاريف بدرجة مُبالغ فيها ممَّا يُؤدِّي لفقدان المعنَّى وفي أحيــان أخرى صعوبة تطبيق تلك التعريفات تطبيقاً عملياً، وربما تكون بعض التعريفات مُفصَّلة ودقيقة ممَّا يجعل من الصعب تعميم هذه التعريفات على كُلّ أنواع الخدمات، كمــا أن تعريف الجودَّة في الخدمات الإجتماعيَّة ليس أمراً سهلاً للأسباب الآتية:

1- الخدمات الاجتماعيَّة ليست مثل المُنتجات الصناعيَّة التي يُمكن بسهولة دراستها، ووضع تعريف مُحدَّد للجودَّة الخاصة بها.

2- إختلاف سمات وخصائص العملاء والتي يُمكن على أساسها وضع معايير لتحديد جودَّة الخدمات.

3- أن جوهَّر الجودَّة في الخدمات، خاصة الخدمات الإجتماعيَّة، يعتمد في الأساس على فكرة أن تلك الإختلافات هي جُزء أساسي من أجزاء الخدمة المقُدَّمة.

4- أن الخدمات ما هي إلاَّ إستجابات مُناسبة تتفَّق مع الإحتياجات المُختلفة لكُلَّ عميل، بمعنى تقديم الخدمة المُناسبة للعميل الذي يحتاجها.

ولهذا يجب أن نُدرك الإختلافات بين الخدمات والسلع، وبين الخدمات العامة والخدمات الخاصة، فالعامة ترتبط إرتباطاً وثيقاً بالعملاء وبالمجتمع كَكُلَّ، والخاصة تعتمد أساساً على المنفعَّة والإستفادة والتسوِّيق، ويجب علينَّا أن نضع تلك الإختلافات في الإعتبار عند وضع تعريفات للجودَّة في الخدمات الإجتماعيَّة.

إذن ماذا نعني بالجودَة؟:-

1- أحياناً تُعرَّف بأنَّها"إضفاء تجويد على الخدمَّة أو السِّلعَّة لتصبح مُميَّزة وتُكوِّن إنطباع جيِّد في أذهان المستفيدين، أيّ أن الجودَّة شيءٌ ما زائد يُضاف إلى السلعة أو الخدمة".

2- ويُعرفها مُمارسِّي إدارة الجودة بأنَّها"الوفاء بالإحتياجات المُتفَّق عليها مع العملاء الآن ومُستقبَّلاً،وعليه يجب أن تكون السِّلعَّة أو الخدمَّة ذات فعاليَّة وكفاية ومن أول مرَّة، وأن تُشبع إحتياجات العملاء وتنول رضائهم،ولا يترتَّب على الإستفادة منها أيّ إسراف في الوقت والجهد والمال".

3- كما تُعرَّف الجودَّة بأنَّها هي" عمل الشيء الصحيح، في المكان الصحيح، وفي الوقت المُناسب" أو حسب أحد أشهر التعريفات فالجودة هي....أن تفعل الصح من أوَّل مرَّة.

4- ويُعرِّف موليتز TQM Mullins بأنَّها طريقة حياة للمنظمة بكاملها، تلتزم بموجبها بإرضاء العميل المُستفيد، من خلال إجراء تحسين مُستمرّ على المُنتَّج (خدمَّة، سلعَّة) من خلال مُشاركة كافة الموجودين بالمنظمة.

5- وفي ذلك الإتجاهعزّر لوك Lock" من آراء" مُوليتز Mullins حيث يعتقد "لـوك أنTQMهي طريقة أو أسلوب لإدارة أو تحسين الكفاءة أو الفعاليّـة والمرونـة ودرجة التنافسيَّة للمنظمة كَكُلّ، أيّ أن الجودَّة وفقاً لوجهة نظر "لـوك Lock" هي" الإنتقال من الأسلوب التقليدي في فحص المُنتجات النهائيَّة إلى جودَّة كُـلّ جُزئيَّة في العمليَّة الإنتاجيَّة وكل نشاط أو وظيفة في المنظمـة" ويعتقـد "لـوك" كذلك أن الجودَّة الشاملة هنا هي إلتزام يقع على المنظمة بكاملها ويجب عليهـا أن تنتهجه منذ البداية.

6- كذلك يُعّرف "أمسترونج TQM....Amstrong" بأنَّها عمليَّة تتـضمَّن تـضافر جهود كُل شخص موجود في المنظمة، مع هدف مُحدَّد هو إرضـاء الحاجـات الداخليَّة والخارجيَّة للعملاء، ومن ثَمَّ، فإن الجودَّة هي منهج أو طريقـة حيـاة يرتبط بالثقافة والقيِّم الموجودة في المنظمـة، وتـستند كـذلك إلى إتجاهـات وسلوكيَّات ومهارات الأفراد.

ولعلّ كل التعريفات التي ذكرناها سابقاً لها أهمِّيتها ودورها في الجمّع بـين فكـرة التركِّيز على السمات المطلوبة وبين الحاجة إلى أن تكون الخدمة المُقدَّمة تُرضي العميل، ومع دمج الأفكار الواردة في تلك التعاريف معاً يُصبح لدينا تعريف عام للجودَّة يُمكن تطبيقه على معظم أنواع الخدمات ، مع مراعاة التفاصيل الخاصة بكل نـوعٌ منـها، ويُغطي هذا التعريف بعض الأفكار الآتية:

1- التحسين والتطوِّير والتجوِّيد المُستمرّ للخدمَّة أو السلعَّة.

2- تنفيذ العمل المطلوب،على الوجه الصحيح، وفي المكان الصحيح، وفي الوقـت المُناسب، ومن أوّل مرَّة.

3- أن تكون الخدمَّة أو السلعَّة، ذات فعاليَّة وكفاية، وأن تُشبع إحتياجات العملاء وتنول رضائهم،وألاّ يترتَّب على الإستفادة منها أيّ إسراف في الوقت والجهد والمال.

4- أن تُصبح طريقة حياة للمنظمة بأكملّها، مع التأكّيد على مُشاركة العمـلاء في إنتاج الخدمات أو السلع، وكافة الموجودين في المنظمة.

5- مع ضرورة توافر مناخ عمل ينشد فيه الجميع التحسين والتطوير المستمر للخدمات.

لذلك لكي نُحقق جودة ذات مستوى عال يجب على كُلّ شخص في المنظمة أن يُدرك ما عليه جيداً، وأن يستخدم الأدوات والإجراءات بدقّة مُتناهية، وأن يُنجز ما عليه بمهارة ومن المرَّة الأولى،وهذا وفقاً لرأي"لوك" يتطلّب تخطيط ووضع برامج تدريبيَّة مُستمرَّة، ويتفق معه "سالامانSalaman" في ذلك، ويُؤكّد كذلك على أن المنظمات تسعى لتحقيق الجودَّة الشاملة بها والإستثمار الأمثّل للقُوَّى العاملة كُلها، وتقديم أفضّل مُنتّج مُمكن ذي جودَّة عاليَة.

ومن ثَمَّ، فإن إدارة الجودَّة الشاملة إجراء هام لا غني عنه حالياً كإستراتيجيه لتحقيق التطوّير للمنظمة،وتحقق TQM من خلال تضافر كافة جهود الأفراد في المنظمة ، مع ضرورة الإشارة لأهميَّة عنصر التدريب في تحقيق ذلك الهدف، لذلك يجب على المنظمة أن تُوجِّه طاقاتها وإستثماراتها تجاه الموارد البشريَّة بها، وبما يُحقّق في النهايةTQMورضاء العملاء، كما أن المنظمات التي تدَّعى تطبيق القيِّم الخاصة بالمساواة والإحترام، ولكّنها تفشل في الإستماع إلى العاملين بها وإعطائهم فُرصة التعبير عن رأيهم، تفشل في تقديم خدماتها بالشكل المطلوب لعملائها، كما أنّها تفقد مصدَّاقيَّتها والعكس صحيح.

أبعاد الجودة الشاملة

هناك كُتَّاب عديدون من أمثال (دونابديان Donabedion ستيورات Setwort، وولش Walsh وغيرهم) أكّدوا أن الجودَّة الشاملة يُمكن أن يُنظر إليها من خلال ثلاثة أبعاد أساسيَّة هي:-

1- **البعد الفنّي (الجودة الفنيّة)**: وتشتمل على تطبيقات العلم والتكنولوجيا على المُشكلات التي تُواجه المنظمات وتعوق تقديم الخدمات، وتتمثّل الفكرة التي وراء الجودَّة الفنيَّة هي أن "الخدمة تقوم بما يجب أن تقوم به" وفي هذا يرى "جوران" إذا كانت الخدمة القابلة للإستخدَّام والإستفادة منها، فهذه هي الجودَّة، وأنّه لأمرٌ سيء إذا لم تستطع الخدمات أن تُلبّي إحتياجات الجمهور".

ولا تقتصر الخصائص الفنيَّة للخدمات على الأشياء الماديَّة الملمُوسة، ولكن من الصعب بالنسبة لكثير من الخدمات التي تكون أجزاء كثيرة منها معنويَّة وغير ملموسة، ورغم ذلك فإن المواطنين والمستفيدين قادرين على المساهمة في وضع الخطوط الأساسيَّة لهذه الخدمات، ففي بعض الخدمات يتم القيام بمنافسة العملاء وبعض العاملين من أجل التأكُّد من صحة الإجراءات وجودَّة الخدمات، أمَّا في بعض الخدمات الأخرى،غالباً يوجد بعض الأهالي والمواطنين الذين لهم خبرات في نفس المجال وقادرين على معرفة النقاط الهامة في هذا النَّوع من الخدمات.

كما يجب أن نُوضِّح أن الخصائص الخاصة بالجودَّة الفنيَّة يُمكِّن تطبيقها على أيّ جزء من أجزاء الخدمات، كما يُمكِّن تطبيقها على التصميم الكُلِّي للخدمات.

2- **البعد غير الفني (الجودَة غير الفنيـة)**: وهي تلك الجودَّة المُتعلِّقة بالعلاقات والتفاعل الإجتماعي والنفسي بين العميل ومُقدِّمي الخدمات، وهي الطريقة الأساسيَّة لتحقيق الجودَّة الفنيَّة، ولعلَّ أهم الجوانب وأكثرها وضوحاً في الجودَّة التي هي في حاجة إلى الدراسة والتأمُّل، وقد تُؤثِّر جودَّة العلاقات الرسميَّة وغير الرسميَّة الموجودة بين الزملاء وجماعات العمل والأقسام (العميل الداخلي) تأثيراً إيجابياً أو سلبياً على جودة الخدمات المُقدَّمة.

ومن سمات الجودة غير الفنية مثلا:

1- تعاون العاملين مع المستفيدين من الخدمات.

2- العاملون على درجة من الثقافة والوعي.

3- العاملون لديهم وقت يُعطونه للعملاء.

4- العاملون يُتيحون الفُرصَّة للعملاء للتساؤُل والاستشارة.

ومن السمات الأخرى أيضا:

- الإنصات، إعطاء الوقت، العطف، التفكير، المُتعمِّق، الإحساس بالإحتياجات الشخصيَّة، العدل، الأمانة، المُساواة في التعامل مع الناس، الأدب في التعامل، الوُّد والحُب، والتأكّد من سرعة الإستجابة لإحتياجات الآخرين.

- التفتُّح، إعطاء المعلومات الكافيَّة، النظر إلى إمكانيَّة وجـود بـدائل، الإحساس بمشكلات الآخرين،والثقّة في النفس.
- الفهم، المعرفة، المرونة، المُعاملة بالمثّل، إعطاء الحل الواقعي الحقيقي، مشاركة العميل في الخدمة المُقدَّمة.

3- **الجودة في مواقع تقديم الخدمات:** لا شك في أن موقّع تقديم الخدمات يُؤثّر إيجاباً أو سلباً على جودَّة الخدمات المُقدَّمة ودرجة رضاء الجمهور، وترتبط هذه الجودَّة إرتباطاً قوياً بمُقدِّمي الخدمات(الصف الأمامي) وخبراقم، كما أن علاقة العاملين بالجمهور هي القاعدة التي يعتمد عليها الجمهور في الحكم على خدمات المنظمة، كما أن إدارة المكان وتحديد وتصميم المبنى ومُلصقاته وديكوراته غالباً ما يُؤثّر على جودَّة الخدمات من خلال التأثير على إنطباعات الجمهور وجودَّة العمل الذي يقوم به العاملون.

وهناك ثلاثة مستويات لجودة مواقع تقديم الخدمات حددها رينشارد وينر وهي:-

1) العناصر الماديَّة:- الحرارة والضوء، الدفئ، الضوضاء، تصميم الأثاث ببساطة، وهل تم إعداد المبنى بطريقة مُريحة؟
2) العناصر الإجتماعيَّة: بمعنى هل يُوفّر المبنى خصوصيَّة كافية، هل يتجمَّع الناس معاً في مكان واحد أم تفصلهم مسافات؟
3) المعنى: ما هي الرسائل التي تُقدِّمها المنظمة، وما هي الإستجابات المُتوقَّعة، هل هناك ضغوط داخليَّة أو خارجيَّة على مُقدَّمي الخدمات أو على العملاء؟

وخلاصة القول،تُساعد البيئة الجيِّدة والمناخ المُستقرّ والجودَّة غير الفنيَّة على إيجاد نوع من الجودَّة الفنيَّة الفعَّالة والمستويات العاليَّة من الجودَّة الفنيَّة أمرٌ أساسيٌ لتحقيق الجودَّة الخاصة بالخدمات كما يبدو أن خصائص وسمات جودَّة الخدمات يُمكن أن تدخل ضمن الثلاثة أبعاد التي قُمنّا بعرضها في الصفحات القليلة السابقة.

مميزات وعيوب إستخدام إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الإجتماعية:

إن المُراجعَّة الشاملة لمستوى التطوُّر الذي طرأ على أنسَّاق الخدمات الإجتماعيـــة، خاصة في السنوات العشرين الماضية، يُعطينا دلالات على أن ثَمَّة إستجابات مُتباينة في الطلَّب على تلك الخدمات مع الإهتمام في ذات الوقت بتقلـيص التكـاليف، ومــع الإهتمام بفعاليِّة التكلِّفة وربطها بالجودَّة أيضاً..والمُــدهش في هــذا الموضــوع هــو غيابTQM تماماً من برامج الرعايَّة الإجتماعيَّة جُملة وتفصيلاً، ويتناقض هذا الموقف مع ما يحدث في الخدمات الصحيَّة، حيث زاد الإهتمام بإدارة الجودَّة الشاملة، وتوجد تفسيرات أربعة عن القصور في شيوع TQM في برامج الخدمات الاجتماعيَّة نُوجزهـــا في الآتي:-

1- تباين الخدمات الإجتماعيَّة تبايناً كبيراً، ومن ثم تتشتَّت البناءات الإداريَّـــة الـــتي تُسيطّر على كُلّ منها.

2- مُمارسة الخدمة الإجتماعيَّة ذات تاريخ طويل من الشكوك والمخاوف تجاه تبنّي مُمارسات إدارَّية مُشتقَّة من إدارة الأعمال الربحيَّة الخاصــة (التجاريَّـــة) لأن إهتمامـــات الخدمـــة الإجتماعيَّة هي الوفاء بإحتياجات الناس غير القادرين ضد مساوئ النظام الرأسمالي.

3- إن قطاع الخدمات غالباً ما يُواجه أزمات ماليَّة تُحدّ من تحقيق جودَّة الخدمات.

4- النُقطَّة الرَّابعة تتعلَّق بالفهم والقيادة، حيث أظهرت إستطلاعات الرأيَ أن نـــسبة كبيرة من العاملين، والكوادر في المنظمات الإجتماعيَّة لاتستوعب جيـــداً TQM، ومن هؤلاء مَنْ يشغلَ منصباً قيادياً مَّما يعكس في النهاية سوء فهم، أو سوء تطبيق لمنهج إدارة الجودَّة الشاملةTQM.

وعلى الرَّغمً من ذلك، إلاّ أن بعض أهداف إدارة الجودَّة الشاملة أساســيَّة للخدمـــة الاجتماعيَّة من الناحيَّة العمليَّة، كما أن هناك ردود فعل وإهتمامات عديـــدة لإســـتخدام وتطبيق مبادئ إدارة الجودَّة الشاملة في المنظمات الإجتماعيَّة، بإعتبارها من أُولى التكنيكات الإداريَّة مثل الإدارة بالأهداف والإدارة بالمُشاركة، ولو أنَّها قد أُستخدمت بطريقة مُلائمة قد تقود وتُؤدّي إلى المزيد من الفعاليَّة للخدمات الإنسانيَّة ولعملاء الخدمة الإجتماعيَّة من

خلال تحسّين وتطوّيرعمليَّة تقديم تلك الخدمات، كما أنَّها مُرتبطَة بمجموعة المبادئ الـتي وضعتهاNASW الجمعيَّة القوميَّة للأخصائيين الإجتماعيين، كما أنَّها تعتمد على الإعتماد الذاتي من خلال التعرُّف على إحتياجات العملاء، ومن خلال المُشاركة فهي تُقدِّم طَريقة لتشمل وجهات نظر كُلّ العاملين في عمليَّة تقدِّيم الخدمات كما أنَّها تُصبح وسيلة لحفظ وتوجيه موارد أكثر للخدمات الفِعليَّة للعملاء وبالحد من الفجوَّة والإزدواجيَّة في العمل، والتي تُضيِّع الوقت لمُقدِّمي الخدمَّة والعاملين المسئولين عن توفير الخدمات المُباشرة ويُمكن لإدارة الجودَّة الشاملةTQM أن تسمح بإستمراريَّة وجود مُستويات الخدمَّة من خلال تعريف وتبسِّيط إجراءات تقدِّيم الخدمات والعمليَّات الإداريَّة.

ومن خلال فِرق الجودَّة، فهي تُقدِّم أيضاً إتجاهاً مُثيراً وجديداً لأخصائي الجماعة للإسهام مُباشرة في جودَّة حياة العمل بالمنظمات، ولقد أوضَّحت المسوح وجود أهميَّة كُبرى لخدمة الجماعة، ومبادئ وديناميكيَّات الجماعة في مجال الصناعة، وبإختصار، يُمكِّن أن تكون إدارة الجودَّة الشاملةTQM أداة مُفيدة إذا طبَّقها الأخصائيون الإجتماعيون بطريقة مُلائمة وبدون تحيُّز.

ويتَّضح لنا من العرض السابق، أن هدف تحسِّين أو تطوِّير الجودَّة للخدمات، هو شيء حيوي لبقاء خدمات الرعاية، حيث أن الجودَّة من وجهة نظر السُّوق والقطاع الخاص، هي تطوِّير المُنتَّج وإرضاء المُستهلك، وتخفيض التكاليف، إلاَّ أن هذه الصورة لا تتناسب مع قطاع خدمات الرعايَّة الاجتماعيَّة..حيث هناك مسئوليَّات مُجتمعيَّة وعلاقات بين المجتمع (المستفيدين) ومُقدِّمي الخدمات، وخاصة أن الهدف قد يكون أحياناً هو تمكِّين قطاعات مُهمَّشة ضعيفة، مَّما يتطلَّب التوسُّع في الإستشارة والمشاركة لهؤلاء.

القطاع الأهلي... دوافع التغيير نحو الجودة:

ثَمَّة تغييرات سياسيَّة وإقتصاديَّة وإجتماعيَّة شهدها مصر والعالم النامي في العقود الأخيرة إرتبطت، بالتغيُّرات الإقتصاديَّة والإجتماعيَّة والسياسيَّة على المستوى الأقليمي والعالمي، منها تطبيق سياسات ليبراليَّة جديدة في الإقتصاد، والتركِّيز على إقتصاديات السُّوق، بيع القطاع العام، الإصلاح الإقتصادي والتعديل الهيكلي، الخصخَّصة، كما

شهدت تلك العقود توُّجهاً ديُمقراطياً جديداً تزامن ذلك مع التوجُّه إلى اللاّمركزيَّة والتوسُّع في مفهوم المُشاركة كحق دستوري للمواطنين، هذا بجانب التغيُّرات السُكانيَّة وما يُصاحبها من تغيير في إحتياجات ورغبات المواطنين ومطالبهم، والتغيُّر في السياسات ذاتها.

وسوف نوجز أهم التغيرات الأخرى في البيئة التي تعمل من خلالها المنظمات التطوعية في الآتي:

1- التحُول في أدوار السلطات المحليَّة بعيداً عن تخصيص الخدمات تجاه تقويَّة وتعزيز دور القطاع الأهلي والخاص في تقديِّم الخدمات.

2- التخفيض الكبير في الدَّعم الحكومي المُتاح من تلك المحليَّات للخدمات.

3- الإتجاه للإعتماد على البرامج والمشروعات التي تستند للتمويل فقط من الدولة.

4- زيادة الإهتمام بإتباع أحدث مناهج الإدارة العلميَّة في الحكومات المحليَّة مّما ينعكس آثارة بعد ذلك على تلك المنظمات.

5- التعرُّض لقضايا إجتماعية مثل التشرُّد، البطالة،زيادة أعداد كبار السن،العُنف بأنواعه، المُخدرَّات، التضخُّم، مُشكلات بيئيَّة...الخ.

6- كما أن التغيير في طبيعة الأسرة ووظائفها، والعلاقات الإجتماعيَّة، قد يُؤدِّي إلى النزوع إلى الفرديَّة في الحياة، وذلك سوف يُسبِّب مزيداً من الوحدة والغُربَّة، مّما يُعطي المنظمات التطوعيَّة ميزة العمل في ذلك الإتجاه لُمقاومة الفرديَّة.

إنَّنا نسمع عن تفكُك وإنحلال العائلة والمجتمع، وعن فقدان القيِّم، ولا ريب في أن هناك سبباً للقلق من أجل ذلك، ولكن الهيئَّات التي لا تبغى الرِّبح إنما تُولِّد تياراً قوياً مُضاداً، إنَّها تصنع روابط جديدة للمجتمع، وإلتزاماً جديداً لمواطنة نشطة، ولمسئوليَّة إجتماعيَّة وللعديد من القيِّم، ومن ثَمَّ، فإن القطاع التطوُّعي يعمل في هذه الأحوال، وفي ظل تلك التغُّيرات بمثابة"بارومتر"لقياس تلك التغيُّرات ومعرفة آثارها وإنعكاسها على حاجات المواطنين وبرامج الخدمات الإجتماعيَّة المُقدَّمة لهم.

ومن جهة أُخرى فإن القطاع التطوُعي يجد نفسه ومن خلال الموضوعات التي يتعامل فيها الآن مثل المُدافعة، والشبكات الإجتماعيَّة والسياسيَّة التي يعتمد عليها، وبنيَّات صناعة القرارات الحاليَّة أنَّها غير مُناسبة لُمقتضيات الحال في بداية الألفيَّة الجديدة، لذلك يجب أن يتَّسم عمل المنظمات التطوعيَّة بسرعة الحركة والقُدرَّة على المناورة(تقديم خدمات، إدارة، جودَّة شاملة، مهارات مُتعدِّدة، تفاوض، تقييم) مع إنضباطها وإلتزامها أمام المُستفيدين من خدماتها، ومانحي الهبات والمُتبرِّعين وغيرهم، حتى تكتسب ثِقَة ومصدَاقِّية لدى المجتمع.

ولاشك أن تلك المُتغَّيرات السابق الاشارة لها تتطلَّب تحديث الجمعيَّات والمؤسَّسات والهيئَّات العاملة في هذا القطاع لإدخال تغييرات على البيئة الداخليَّة والخارجيَّة بما يُتيح مُشاركة أكثر من أفراد المجتمع، مع إتاحة الفرصة لأكبر قَدّر من الناس للإستفادة من خدماتها لإشباع إحتياجاتهم وكسب رضائهم، مع أهميَّة الترويج للواجبات العامة بين العاملين داخل تلك المنظمات وخارجها،مع أهميَّة أن تضع تلك المنظمات نفسها موضع المُسئوليَّة والمُحاسبة أمام المواطنين من خلال:-

1- تقديم أفضَّل الخدمات وبكفاية وجودَّة أكبر.

2- إستشارة السكان المحليِّين ورجال الأعمال تجاه الخدمات التي ستُقدَّم لهم.

3- التطوِّير والتحسِّين المُستمّرلأهدافها الموضوعة من آن لآخر، مع أهميَّة الرجوع دائماً للناس .

إذن، فإن أجندِّة التحدِّيث لمنظمات هذا القطاع، تتطلَّب ضرورة، إعتماد مبدأ المُشاركة والإستشارة للسكان المحليِّين، وتُقاس فعاليَّة ذلك من خلال جودَّة الخدمة المُقدَّمة فِعلاً، ومن هنا، يجب على منظمات هذا القطاع أن تبحث عن الأدوات والوسائل الكفيلة بتحقيق ذلك، كما عليها أن تعلم أن المنظمة الفعَّالة يُقاس آداؤها سلباً أو إيجاباً من خلال قُدرَّتها على إنجاز أهدافها، وقُدرَّتها على رفع مستويات المعيشة لهؤلاء السكان الذين تخدمهم، وتحقيق تنميَّة محليّة مُستدامة.

ومن هذا المنطلق فإن المنظمات التطوعيَّة مَدعُوَّة اليوم،لتضافر جهودها نحو إيجاد

حلول للمشكلات والقضايا الجديدة التي تُواجه المجتمعات المحليَّة من خــلال حــشد الجهود والخبرات والمعارف المحليَّة ومصادر الطاقة لديها لإثارة الفكر الإبداعي وطرح مناهج جديدة للتعامل مع تلك المشكلات والقضايا، وخاصــة أن القطــاع الأهلــي يتضَّمن أنشطة ومجالات عمل عديدة، ومن الضروري على قادة تلك المنظمات الوعي التام بكيفيَّة السيطْرة على تلك المتغيُّرات، وكيف يُمكن لها أن تتوافق مع العصر الذي تعيش فيه؟ وعند تحديد تلك التغيُّرات، فإن المنظمات التطوعيَّــة بحاجــة إلى النظــر للقضايا التالية:

1- الإدارة...وتشمل اللّجان الإداريَّة، ومجالس الإدارة والجمعيَّات العموميَّة، وكُلّها موجودة للتعامل مع الأهداف الإستراتيجيَّة للمنظمة..وحتى الآن فــإن هنــاك أعضاء مجالس إدارة لا يُدركُون جيداً حجم المسئوليَّة الملقاه على عاتقهم خاصة في إدارة المنظمة أو الوفاء بحاجات وخدمات العملاء،ولذلك، وحــتى تتوافــق المنظمة مع المُستجدَّات الطارئَة والتغيُّرات السابق الإشارة إليها، عليها أن تتيقَّن من أن الإدارة الموجودة مُناسبة للتعامل مع تلك المُــستجَّدات والمُتغيِّــرات وأن تُرحِّب بها.

2- الجودَة...جودَة الخدمة يجب أن يكون على رأس الأولويات الــتي تلتــزم بهــا المنظمة، وعليها أن تعتمد دائماً على عمليَّات تقيِّم الذَّات والقيــاس المُــستمرّ لآدائها، وأن تستغل الفُرص المُتاحة لهم دائماً لزيادة جودَة خدماتها.

3- السياسات والإجراءات:ينبغي أن يكون هناك نسقاً يُعتمد عليــه في التــشغيل ويُحقِّق المِصَداقيَّة، من خلال وثائق وخطط مكتوبة تتَّبعها المنظمة،كذلك علــى المنظمة أن تعتمد على أدوات التفاوض والمُراجعة المُــستمِّرة لنــسق إتــصالاتها الخارجيَّة مع الغير.

4- التجاوز عن الإنعزاليَّة والتشرُّذم..بمعنى ألاَّ تنغلق المنظمة على نفسها، بل عليهــا أن تتعاون مع غيرها من المنظمات وأن تستعين بالأدوات والأساليب والمنــاهج الإداريَّة العلميَّة الحديثة في تسيير أعمالها.

5- الإتحاد: لأن مُستقبَّل توفير خدمات ذات جودَّة عالية يتطلَّب توفير التوحُّد والتعاون والتضافر بين جهود المنظمات العاملة..بعيداً عن الإختلاف فيما بينها.

ومن ثَمَّ يُمكننا القول، أن التغيير على مستوى المجتمع مرهـون بـإرادة وأيـدِّي الأفراد، ويلعب القطاع التطوُّعي الدور المحوَّري في تهيئة المجتمع لإجـراء التغـيير أو التعامل مع التغيير المُتوقَّع، كما أن ذلك القطاع ذِي قُدرَّة عالية على إمتصاص قُـوَّى التغيير الجديدة،لذلك لا يُمكّن تجاهل دور هذا القطاع التطوّعي في أيّ مجتمـع مـن المجتمعات.

مستقبل القطاع الأهلي..كنسق لتقديم الخدمات الإجتماعية:

لقد حدثت تغييرات مُحوريَّة خلال الخمسة والعشرين سنة الماضية في مُعظـم دول العـالم خضعت لها الخدمات الإجتماعيَّة الرسميَّة وغير الرسميَّة، فمثلاً منذ بداية الثمانينات تدنَّت تلـك الخدمات بصورة كبيرة بسبب التضخُّم في مُعظم دول الشمال، مع إنخفاض شديد في الـداخل الحقيقي لدول الجنوب، ممَّا أدى إلى الإنخفاض الواضح في الإنفاق على برامج الرعاية الإجتماعية في دول كثيرة من العالم، تجمَّدت أسقف الأجور، توقَّف الإنفاق على الإيواء الشعبي أو إنخفض، بل بيعت الوحدات المُخصَّصة لذلك في دول كثيرة، منح الجامعات خُفضّت، بل أُبْدِّلت بما يُشبه القروض في بعض الحكومات، خطط رعاية الأطفال، المسنين، الفقراء خُفِّض أوجـه الإنفـاق عليها، إزدادت البطالة، ميزانية الرعاية الاجتماعية في ضوء الميزانية الكليَّـة لمعظـم الـدول إنخفضت على الرغم من الزيادة السكانية المُطَّرِدَة، وتزايد أعداد الفقراء في معظم دول العـالم، وإزدياد مشكلة الإسكان، هذا بجانب إتِّباع سياسات السوق، والإصلاح الإقتصادي والتكيُّف الهيكلي الذي طُبِّق في أغلب دول العالم، وما نتج عنه من آثار أدَّت إلى التـدهور المأسـاوي في الدعم المُخصَّص للخدمات الاجتماعية وإنسحاب الدولة تدريجياً من هذا الميدان، تاركة المجـال أمام القطاع الأهلي والقطاع الخاص بجانب القطاع العام لتقديم هذه الخدمات لعدم قدرتها على الوفاء بإحتياجات مُختلف الأفراد من تلك الخدمات، بل خصَّصت الحكومات شـتَّى ألـوان وأشكال الدَّعم لمساعدة تلك المنظمات على تقديم الخدمات التي يحتاجها سكان المجتمع المحلي.

ولقد لعبت المنظمات التطوعيَّة دوراً حيوياً في إنتـشار الخـدمات الإجتماعيَّـة

وتعميمها في كافة المجتمعات المحليَّة، ومُساعدة سكان تلك المجتمعات على إتخاذ القرارات والتوزيع العادل للموارد والتركّيز على تقديم تلك الخدمات والمشروعات التنمويَّة،وإهتمامها الدائم ببعض الأنشطة العامة،وتفعيل مُشاركة المواطنين في مختلف مراحل التنمية،وفي العديد من الدول يُركّز القطاع التطوُّعي على بعض المشروعات الخاصة بتحسين المؤسَّسات الحكوميَّة المحليَّة، وزيادة خبراتها حول تقديم الخدمات أو صياغة السياسات الإجتماعيَّة.

ويرى جون كلارك JOHNCLARK أن القطاع التطوُّعي قد بدأ يَقوَّى عُوده ويحتَّل مركز الصدارة بين القطاعيّن العام والخاص، ومن المُمكّن أن نُدرك آثار جهوده واضحة للعيان في كثير من المجتمعات الغنيَّة والفقيرة، كما أشار على أن بعض الدراسات التي أُجريت في نطاق العديد من المجتمعات دون تمييز بين غني وفقير، أثبتَّت أن أنشطة وبرامج هذا القطاع ظهرت فعالّيتها كعامل رئيسي ومُؤثّر في الوصول إلى المواطنين الأكثر فقراً في المجتمع، كما أن معظم الحكومات قد إستفادت الكثير من خبرات القطاع التطوُّعي في السنوات الماضيَّة أو الحاليَّة إمَّا في القيام بالشراكة في تنفيذ أنشطة تنمويَّة، أو إسناد تلك الأنشطة والبرامج لمؤسَّسات القطاع التطوُّعي، ولقد أنجزت المنظمات التطوعيَّة بعض الأعمال الخاصة بالتنميَّة في المجتمعات المحليَّة، ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية:-

1- زيادة فعاليَّة المنظمات التطوعيَّة مُقارنة بالمنظمات الحكوميَّة والخاصة.

2- قُدرتّها في الوصول للناس الفقراء خاصة غير الحاصلين منهم على حقوقهم.

3- قُدرتّها على إجراء التجارب والربط بين المجتمعات الفقيرة.

4- تمثيلها للمجتمع المحلي الفقير.

5- الإستعانة بالناس من خلال مشاركتهم في برامجها والإستماع إلى آرائهم وُمقترحاتهم.

ولقد تعدَّدت وإختلفت الآراء حول الإختلافات والفروق بين منظمات القطاعات الثلاث(العام، الخاص، التطوُّعي) الُمقدّمة للخدمات الاجتماعيَّة في المجتمع، ولسنَّا بصدَّد

سرد تفصيلي لهذا الموضوع، ولكن نضرب بعض الأمثلة والتي من خلالها نُوضِّح أهميَّة منظمات القطاع التطوُّعي في تقديم الخدمات الاجتماعيَّة بشيء من الإيجاز:-

يرى البعض أن المؤسَّسات الحكوميَّة تسودها البيروقراطيَّة، والروتين، والإهتمام بالسلطَّة أكثر من اللاَّزم،والجمود وعدم القُدرَّة على الإبتكار والتجديد، ويرى البعض الآخر، أن منظمات القطاع الخاص والتي تُقدِّم خدمات ذات كفاءة وجودَّة وتكلفة عالية، تُشكِّل صعوبة في تحقيق العدالة في تقديم الخدمة وضمان وصولها إلى مُستحقِّيها، كما أن مُمارسات هذا القطاع في تقديم الخدمات الإجتماعيَّة تُساهم بقُوَّة مُدهِّشة في زيادة التهميش الإجتماعي لفئات عديدة، وذلك لأنَّها تسعى إلى تقديم خدمات للفئات القادرة في المجتمع سعياً منها لتحقيق أرباح لأعضائها.

لذلك يُؤكِّد البعض الآخر أن المنظمات التطوِّعيَّة تعمل وفق أساليب مُختلفة تماماً عن الموجودة في المنظمات الحكوميَّة أو الخاصة فهي تتحرَّك بحريَّة ومرونة عالية، وهو مايُعطيها المرونة والإنتشار، رُبَّما لأنَّها مُتحرِّرة من الضغوط السياسيَّة والإقتصاديَّة، كما أن تلك المنظمات هي نتاج طبيعي للعصر الذي نحياه، وأن غاياتها واحدة وهي السعي لتحسين نوعية الحياة للأفراد والمجتمعات كما يحكمها أُناس ذَوي رُؤية خاصة تجاه الخدمات الإجتماعية،ولذلك يرى الكثير من العلماء ضرورة تركِّيز الإهتمام بدور هذه المنظمات في علاج الفشل الحكومي الواضح خاصة في تقديم الخدمات الإجتماعيَّة التي من المفروض أن تُقدِّمها، وعليه فالمنظمات التطوعيَّة يُمكن أن تملأ الفراغ الذي يتركه القطاع العام والخاص... بشرط ألاَّ تنحرف لتيار المنهج الإستهلاكي وإلاَّ أصبحت نُسخة مكرَّرة منهُما.

كما هناك مَنْ يرى، أن المنظمات التطوعيَّة عليها إلتزام بالعمل قدّر إستطاعتها على إجراء التغيير المطلوب في المجتمعات التي تتواجد فيها، لأنَّها تعمل مع الطبقات أو الفئات الدُنيا والتي تغيب عنها يَدْ المساعدة الحكوميَّة، لما لها من قُدرَّة على تقديم الخدمات الإجتماعيَّة والتوسُّع في الخدمات العامة بما يُسهم في الحد من الفقر وخاصة في أفريقيا وجنوب غرب آسيا وفي أمريكا اللاَّتينيَّة،حيث قدَّمت تلك المنظمات خدمات في مجالات عديدة أهمها المجال الصحي والتعليمي، وتعليم الكبار، وبرامج تنمويَّة في القطاعيَن الريفي

والحضري،والتركّيز على السكان المحرومين، والمُهمَّشين من الرجال والنساء والأطفال وكبار السن والمعوقّين وغيرهم...

ويرى آخرون أن المنظمات التطوعيَّة والإجتماعيَّة الأخرى هي المسئولة عن تطوُّر سياسات الخدمات الإجتماعيَّة، كما أنَّها وُجدت وإنتَّشرت لتملأ الفراغ الذي لا يستطيع أن يقدِّر عليه السوق أو القطاع العام، كذلك فهي تظهر كَردْ فعْلّ للعلاقة بين العرض والطلب على الحاجات المجتمعيَّة، ورغبَّة من المستفيدين منّ خدماتها في إشباع المزيد من الإحتياجات، وإحكام السيطَّرة على أمور حياتهم، كما أنَّها أقرب ما يكون إلى قلب وفكر الناس، ولقد رسم"مالوفسكي" صورة ديناميَّة لطريقة عمل وحركة تلك المنظمات، حيث يرى: أن تنوُّع وتباين المصالح والإحتياجات في المناطق المحليَّة يُؤدِّي بالضرورة إلى تباين وتنوع أنشطتها وبرامجها بدرجة كبيرة، ومن ثَمَّ، فإن إحدى نقاط قُوَّة تلك المنظمات هو في تباينها بحيث تستطيع الوفاء بإحتياجات العملاء بطريقة تفوق قُدرَّات السوق ذاته،وخاصة عندما يعجز الناس عن شراء خدمات الرعاية لأنفسهم، كذلك تستطيع تلك المنظمات أن تستشير الناس للمشاركة في أنشطتها ورسم وتخطيط برامجها وسياستها،كما يُمكن الإستفادة جيداً منها في ظل الإقتصادَّيات المُختلطَّة.

وأهم ما تُلفت إليَّه النظر هنا...أن الحفاظ على تنوُّع وتبايُن أنشطتها يتطلَّب وجود الدَّعم المُستمرّ لها من الحكومة أو المنظمات الأخرى الأكثر رسوخاً وإستقراراً، ولا ينبغي أن تقف على حدود صور الدَّعم التقليدية، فليس ثَمَّةَ ما يمنع من البحث عن صور دعم جديدة، أو أشكال جديدة من البيئات المُلائّمة للعمل وللنمو المُستمرّ، وثمَّة أملاً في تمكيّن وتقويَّة دورها من خلال الإهتمام بقياس فاعليَّتها ومدى مُساهمتها في تحسين مستويات معيشة السكان في المناطق الواقعة في نطاقها.

ويتم ذلك من خلال نوعين من التغيُرات هما:

1- التغيُّر المُستمرّ والدؤوب المُرتبط بفلسفة إدارة الجودَّة الشاملة.

2- التغيُّر الواعي لإعادة الهيكَّلة من آن لآخر لتلك المنظمات لإحداث تحسُّن في الآداء والجودَّة في الخدمات المُقدَّمة منها.

ويرى"تاندام tandam" أنَّه يُفتَّرض أن القطاعات الثلاث المُقَدمة للخدمات

الاجتماعيَّة"العام والخاص والتطوُّعي" بينهم درجة عالية من التفاعل، وأن هذا التفاعل يُحِدّ من الفقر، ويُركّز على الأولويَّات الإجتماعيَّة من خلال تفعيل النظم القائمة وتشجيعها في دعم الأولويَّات الخاصة بالمجتمع المدّني وعدم إهمالها، مّما دعى الكثير من العلماء للتأكّيد بأن مُستقبل الخدمات الاجتماعيَّة إنّما يكون من خلال تحقيق الشراكة بين القطاعات الثلاث في هذا الميدان.

ورغم ذلك، يرى المُراقبون أن دور القطاع التطوُّعي في تقديم الخدمات الإجتماعية في فترات كبيرة في معظم الدول النامية لم يكن بالجودَّة المطلوبة، حيث لم تستطع جماهير عريضة أن تحصل على إحتياجاتها الأساسيَّة اللاَّزمة لمواجهة الظروف المعيشيَّة الصعبة، لذلك فالتوسُّع في فكرة الجودَّة وتطبيقها في المنظمات التطوعيَّة أمرٌ هام، والتي تتطلَّب ضرورة إنجاز أو تنفيذ مهام جديدة مُختلفة عمَّا سبق،والدخول في مجالات ومناطق لم تُفكّر الدولة فيها من قبل، ومُمارسة أدواراً جديدة مثل الدفاع عن حقوق الإنسان،والحقوق المدنيَّة، والحركات النسائيَّة،والدفاع عن المُشرَّدين، وأطفال الشوارع، إدمان المُخدَّرات،العُنف الأسري،مُشكلات المعوَّقين،كبار السن،والتنميَّة الإجتماعيَّة واسعة النطاق والتي كانت تتبنَّاها الدولة، وتركت أمورها للقطاع التطوُّعي، وبخلاف ذلك لُوحظ تزايد إهتمام القطاع التطوُّعي وبعيداً عن الدولة بمجالات وقضايا البيئة، والتصدّي لقضايا الطفولة، الفقر، حماية الدخول المتدنيَّة للفقراء والعمل على تحسينها، والإهتمام بقضايا الصحة النفسيَّة والعقلّية، ولذلك فإن المنظمات التطوُّعيَّة التي لم تستوعب جيداً قضايا التغُّير في أدوارها، فإنَّها في سبيلها للإندثار والاختفاء، خاصة مع تطوُّر مجالات ونشاطات وقضايا المجتمع،وفي ذلك الخصوص يشير"سيبهوم"في تقريره عن مُستقبّل القطاع التطوُّعي إلى أهميَّة أدوار ومجالات وأنشطة هذا القطاع في العمل على تحسين وتطوّير مُستويات المعيشة، والمستوى المحلي، والتصدي للمشكلات الحاليَّة المُتواجدَّة في المجتمع، وإبتكار حلول بنَّاءة وخلاَّقة لها.

ولذلك نُشاهد الإهتمام الدولي بهذا القطاع، مع محاولة إيجاد لغة دوليَّة مُشتركة بين الدولة والمنظمات التطوُّعيَّة، والشراكة معها وتشجيعها على خوض مجالات وأنشطة جديدة، وتخلّي الدولة لهذه المنظمات عن بعض أدوارها الإجتماعيَّة، كما أهتمَّت

الحكومات كذلك بالأدوار التي تمارسها هذه المنظمات في مجـال التنميـة المُجتمعيـة، وعهدت اليها بقضايا مثل: التعليم، البطالة، البنيَّة التحتيَّة....الخ، ومن ناحية أخـرى، فإن الحكومات ليست هي فقط مصدّر الدّعم الوحيد لهذه المنظمات بل هناك جهـود الأفراد، ومنظمات الأعمال وغيرها من المؤسَّسات التي تهتم بدور القطاع التطوُّعي في الإرتقاء بالمجتمع، والتغلُّب على مُشكلاته الإجتماعيَّة، وفي تقريره الشهير عن مُـستقبل القطاع التطوعي يرى "ولفندن Wolfenden" أن الدولة في سبيل مُساهمتها في إقـرار العدالة الإجتماعيَّة، والمساواة، لا يجب أن تستهين أو أن تتجاهل أهميَّة هـذا القطـاع وتشجيعه على لعب أدواراً حيويَّة وإطلاق المُبادرات الإجتماعيَّة البنَّاءة نحو تبنِّي حُلولاً إجتماعيَّة لمشكلات يراها الناس مُستعصيَّة وليس لها حل،ومن ثم بدأ الإهتمام في معظم دول أرووبا وأمريكا ينصب على تبني مناهج عمل جديدة تتفق مع الواقع الجديد نحـو زيادة الإهتمام بالناس في مُجتمعاتهم المحليَّة، مثـل الإدارة بالأهـداف، إدارة الجـودة الشاملة، والإدارة الجيدة، وكفاءة وكفاية وفعاليَّة الخدمة المُقدَّمة.

إدارة الجودة الشاملة TQM والخدمات الاجتماعية بالمنظمات التطوعية:

في بداية القرن العشرين، ومع زيادة البيروقراطيَّة الحكوميَّة في مناطق كـثيرة مـن العالم النامي، وما أدَّى إليه من إهمال الجودَّة في الخدمات المُقدَّمة من المنظمات سـواء الحكوميَّة أو الأهليَّة، بل نقول:أن عمليَّة الجودَّة في الخدمات كانت غير مفهومه، كما كانت الجهود المُبكِّرة لتطبيق نظريَّات الجودَّة في الخدمات غالباً ما تُقابـل بنجاحـات مُبدئيَّة متبوعة بشيءٍ من الإحباط، كما كانت الجهود المبذولة في هذا الميدان، غالبـاً لم تكن لديها القُدرَّة لتُواجه توقعَّات المستفيدين من تلك الخدمات بكفاءة،ولقد حـدثت تغيُّرات في النظم السياسيَّة والإجتماعيَّة والإقتصاديَّة، وإزدادت حِدَّة التنـافس بـين المنظمات على مُختلف مُستوياتها ومُسميَّاتها لجذب العملاء، وإقناعهم بجودَّة مُنتجاتهـا والخدمات التي تُقدِّمها.

ومن ثم، فلقد كُثر الحديث والكتابة عن موضوع الجودَّة خلال العقد الماضي، كما نشهد حالياً ما يُشبه الثورة في إنتاج وتقديم الخدمات وبـدأت معظـم المنظمـات في

الإلتفات لأهميَّة العملاء والعمل على كسب رضائهم عن الخدمات المُقدَّمة، وأنّ المنافسة أصبحت شديدة بينها، ومَنْ لا يستطيع أن يُحافظ على نفسه في السوق فإن مصيره إلى الزوال، مّما يُحتِّم على المنظمات التطوعيَّة ضرورة الإهتمام والإلتزام بالجودة تجاه الخدمات المُقدَّمة للعملاء، وكذلك بمبدأ المُحاسبة والتقيِّيم والمُراجعة المُستمَّرة لخدماتها.

تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM في المنظمات التطوعية:

وما هو جديد في حركة الجودَّة يتمثَّل في الوعي بأن،الإستجابة الناجحة لطلبات وإحتياجات العملاء لتحسين جودَّة الخدمات، تتطلَّب تصحيح الأسباب الجِذريَّة، والأساسيَّة لعيوب النظام الحالي لتلك الخدمات، والتي تُسبِّب حالة عدم الرضاء والإستياء بيّن كُلّ من العملاء ومُقدِّمي الخدمة في المنظمات الحكوميَّة وغير الحكوميَّة،لخلق كفاءة وإستجابة أسرع لإحتياجات العملاء،وما كان مُفاجئاً حقاً هو غياب إستراتيجيات الجودَّة الشاملة TQMعن قطاع الخدمات الإجتماعية مُقارنة بالتقدُّم الملحوظ في إدارة الجودَّة الشاملة في القطاع الصحي، كما كان للإهمال المُستمرّ لمبادئ الجودة في الخدمات الإجتماعية قُوَّة الدَّفع المُباشرة وغير المُباشرة في تحسِّين وتطوِّير خدمات المنظمات التطوعيَّة، حيث لم تعد تستطيع أن تختبئ وخاصة أمام تلك المُنافسة الشرسة بين المنظمات المُجتمعيَّة في ظل النظام العالمي الجديد(العولَّمة) والإستجابة الجيدة لكسب رضاء العملاء والقضاء على شكواهم.

ومن ثَمَّ، تنبُع ضرورة العمل على تبني فلسفة الجودَّة الشاملة في المنظمات التطوعيَّة من مُنطلقات أربع من وجهة نظر الكاتب وهي:-

1- أنَّها فلسفة إدارية مُتكاملّة تُؤدِّي إلى فاعليَّة الآداء من خلال الإستخدام الأمثّل للموارد الماديَّة والبشريَّة، وتحسين العلاقات بين العاملين وبعضهم، والعاملين والمُستفيدين من الخدمات،وتطوِّير قنوات الإتصال بينهم،مع الإهتمام بالتدريب والإبداع،والإهتمام بفاعليَّة العمليات الإداريَّة والماليَّة،بما يُؤدِّي إلى العمل في ظل ظروف أكثر راحة وطُمأنينة وبما يُؤدِّي إلى تحسين الخدمات وجودَّتها.

2- أنّها فلسفة يطلبُها العميل في ظل إزدياد وعيّ العملاء في مُعظم دول العالم النامي والمُتقدِّم، بأهمِّيَّة التحسين المُستمرّ لجودَّة الخدمات لتُلبِّي أيّ تغيُّرات تطرأ علـــى إحتياجاهم بإستمرار، وبما يُقلِّل من شكواهم ويزيد مــــن ثقتــــهم في المنظمـــات التطوعيَّة وتحسين صورتُها لدى العامة في المجتمعات المحليَّة.

3- أنّها تُحقِّق إنتاجية أعلى من الخدمات مع ضمان جودتُها ومُطابقتها لإحتياجـــات السوق وإحتياجات العملاء،والحصول على أفضَّل خدمة،بما ينعكس على زيـــادة مصدَاقيتُّها وكسب الإعتراف والتقدير المُجتمعي لخدماها،ويزيد مــــن مُــــشاركة المواطنين ودعمهم لأنشطتها.

4- أنّها تُوجِدّ للمنظمة مكاناً لها في سوق الرعايَّة فعلى الأقل تُجبِّـــر المنظمـــة بتقـــديم الخدمات بذات المستوى الموجود في السوق، فإذا أردات المنظمات التطوعيَّة أن تزيد من نصيبها في السُّوق،يجب عليها أن تُضفي تحسينات على جودَّة خدماها.

ويعتقدEsiche أن إدارة الجودَّة لم يُنظر إليها على أنَّها إداة رئيسيَّة فيما يتعلَّق بإدارة وتطوِّير الخدمات الإجتماعيَّـــة حـــتى بدايـــة 1993،بـــل إن أدوات مثـــل تأكّيـــد الجودَّة،وبرامج تقيِّيم الخدمات، كانت تُفضَّل عنها في هذا الوقت، بل إن البعض يرى أن تلك الأدوات كانت مُساوية لإدارة الجودَّة الشاملة.

إدارة الجودة الشاملة TQM كأداة لإدارة وتطوير الخدمات الاجتماعية:-

ومن ثَمَّ يُمكِّن القول أن هناك إهتماماً مُتزايداً بالتوازن بين أربعة عناصر للخدمات الإجتماعيَّة وهي:-

1- الإقتصاد.

2- الفعاليَّة.

3- المساواة في الحصول على الخدمة والوصول لها.

4- البيئة التي تُقدَّم من خلالها الخدمات.

كما يُؤيِّد"رينوباطي Rino Patti"الآخرين بأنّنا في حاجة إلى تطبيـــق مبـــادئ الجـــودَّة

الشاملة،والتأكّيد على فعاليّة إدارة الخدمات الإجتماعيّة، كما أننّـا في حاجـة لمنظمـات إجتماعيّة لها الخصائص الآتية:

1) ربط أهداف المنظمات بقيم مُعينّة مُتوافرة في الخدمة ذاتها.

2) تطوّير مُوشّرات لقياس عوائد الخدمات.

3) تقيّم المعايير الموجودة، وتحديد ما إذا كان الآداء يُقابل التوقعّات.

4) اختيار الأسلوب التكنولوجي المُناسب.

5) تحديد الترتيّبات التنظيميّة والمُمارسات الإداريّة.

6) حشد الجهود حول أو خلف الآداء الفعّال ووضع مقياس لقياس ذلك الآداء.

والسؤال هنا، كيف يُمكّن للمنظمات التطوعيّة أن تتوسّع في إضـافة تحـسّينات على جودّة الخدمات المُقدّمة للعملاء ؟

والإجابة على هذا السؤال تتمثّل في أن تلك المنظمات لابد وأن تُراعي مجموعة من الإعتبارات أهمّها:-

1) الإستفادة من التطوُّرات التكنولوجيّة.

2) الإستفادة من نظم المعلومات والإتصالات.

3) الإستفادة من التقدُّم في الأدوات والمناهج الإداريّة،والبحث دوماً عن كيفيّة تخفيض التكاليف وزيادة الكفايّة.

4) تبنّي فلسفّات إداريّة مثل: إدارة الجودّة الشاملة، التطـوّير المُـستمرّ للأهـداف والبرامج والأنشطّة، إعادة الهيكّلة، التمكّين، إعادة الهندسّة الإداريّة.

ونُشير هنا،أنّه يجب أن يتمشّى ذلك مع إحداث تغـيير في الثقافـة الموجـودة في المنظمة، كما يجب أن نَعْلّم أنّ المُنظّمة وهي في سعيّها للبقاء يجـب أن تبـذل كافـة جهودها لزيادة نصيبها في سوق الرعاية،دون زيادة في التكاليف ودون زيادة في أسعار الخدمات،كما أن مُستوى الجودّة لابد وأن يُترجّم إلى قرار إستراتيجي يستند إلى مـا

تفعله المنظمات الأخرى المُنافسة في تقدِّيم الخدمات، مع النَّظر إلى المعايير الخاصة بجودَّة الخدمة، وإقتناع كافة العاملين بالمنظمة بأهميَّة تطبيقها.

وإذا كان الناس في المجتمعات المحليَّة يفتقرون للقُدَّرة علـى التـأثِّير في خـدمات الرعاية، فنحن في حاجة إلى منهج يعتمد على المشاركة،وليس مُجرَّد تقدِّيم خـدمات، ولكن مُشاركة في صُنع القرارات المُتعلِّقة بخدمات تلك الرعايَّة،منهج يُحقِّـق تقـدِّيم الإستشارات والمشاركة لسكان المجتمعات المحليَّة،بحيث تُسمع أصوات أولئـك الـذين يفتقرون للقُوَّة والقُدرَّة على المُزاحمَّة للحصول على الخدمات، وترجمة المَقُولَّة التي تُنادي بأنَّ الناس في المجتمعات المحليَّة يجب أن يحصلوا على خدمات ذات جودَّة عاليـة، مـن خلال التعرُّف على إحتياجاتهم ورغباتهم، فإذا تحقَّق ذلك فهذا معناه حـدوث تحـسُّن ملموس في المجتمع المحلي ذاته، ولإحداث ذلك، يجب على تلك المنظمات–وكُلٌ مَـنْ يعمل على تقدِّيم الخدمات: أن تُراجع آدائها ومُمارستها، وأن تسعى جاهدة للبحث عن الطرق الفعَّالة لتنفيذ دورها بكفاية وكفاءة.

ومن ثم فعلى المنظمات التطوعية أن تركز على:

1- حاجات ورغبات المجتمع المحلي.

2- أداء هذه الحاجات بأفضَّل الطرق.

3- ألاَّ تتقاعس عن البحث عن مزيد من الكفاية والكفاءة.

4- النظر إلى الكوادر الموجودة بها على أنَّها ثروة ومورد يجب الإهتمام به.

5- إتخاذ القرارات إستناداً لحقائق وليس لأوهام.

6- تجاوز المُعوِّقات، وإزالة أسباب الخلاف بين الكوادر الإداريَّة، والمهنيين أو الأقسام المختلفة.

7- إحترام تقاليد وعادات وقيّم الناس في المحليَّات.

8- إنتهاز أيّ فُرصَّة للإحتفال بالنجاح.

9- أن تُواصل المنظمات التطوعيَّة تطبيق مبادئ إدارة الجودَّة الـــشاملة وألاَّ تكتفـــي بمرحلَة أو جُزءٍ منها.

إعتبارات يجب التركيز عليها إذا أردنا تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM في المنظمات التطوعية:

إذا أردنا أن نُطبِّق إدارة الجودَّة الشاملة TQMفي المنظمات التطوعيَّـــة فعلينَّـــا أن نتجنَّب الإسراف أو الإهدار في الوقت والموارد بالتركّيز على:-

1- تخفيض مُستويات إصدار القرارات، بحيث تُخفِّض في النهاية الوقت المُستهلك في صدورها.

2- تخفيض حجم العمالة، وعدد ساعات العمل، بما يُؤدِّي إلى تخفـــيض التكلفـــة في النهاية.

3- تبسيط إجراءات إنتاج الخدمة وتقديمها من خلال تقليص عدد الخطوات المُتَّبعة في إنتاجها والإستفادة منها.

4- التخلُّص من إجراءات العمل الزائدة عن الحاجة والتي تُسبِّب تكلفة عالية.

5- إستبعاد المُمارسات غير الضروريَّة والتي تستهلك وقتاً.

6- عدم المُغالاة في الفحص والمُراجعة لإعطاء الفُرصَّـــة لتطـــوِّير وتحـــسِّين جـــودَّة الخدمات.

ومن ثَمَّ، يُمكن تحقيق نتيجة طيِّبة بالرَّبط بين تخفيض التكاليف،وجـــودَّة الخدمـــة وذلك بالتركّيز على جهود الجودَّة في الوفاء بإحتياجات العملاء، مع الأخذ في الإعتبار ضرورة إعادة النظر دوماً في طريقة التعامل مع الخدمات الاجتماعيَّة، ولكـــيّ نُعظِّـــم كفايتها وكفاءهّا فمن الأهميَّة بمكان أن نُخفِّض من الموارد في المناطق التي فيها إسراف كما يُمكن فرض رسوم مُقابل تلك الخدمات للحد من الإسراف فيها، وعليه، يـــرى مُعظم العلماء أن الإستجابة والحساسيَّة للحاجات، وإحترام الناس كأشخاص،يُعتبر من المُكوِّنات الجوهريَّة للخدمات المُقدَّمة من المنظمات التطوعيَّة في المناطق المحليَّة المختلفة.

مميزات تطبيق الجودة الشاملة TQM في المنظمات التطوعية:

يرى الكاتب أن هُناك فوائد ومُميِّزات سوف تجنّي ثمارها المنظمات التطوعيَّة إذا ما أخذت بنظام الجودَّة الشاملة،ويُمكن حصر هذه الفوائد أو المُميِّزات في الآتي:

1- ضمان جودّة خدماهّا ومُطابقتها لإحتياجات السُّوق (سوق الرعايَّة).

2- الحصول على أفضَّل تصميم للخدمات المُنتَّجة.

3- خفض شكاوي العملاء، وزيادة الإقبال على الخدمات.

4- الإستخدام الفعَّال للموارد البشريَّة والماديَّة الموجودَّة بها.

5- تنميَّة وتطوِّير قنوات وخُطوط الإتصَّال داخل وخارج المنظمة.

6- تحسِّين صورة المنظمة لدى العامة في المجتمع.

7- كسب ثقة وإعتراف وتقدِّير المواطنين وقيادات المجتمع والمؤسَّسات الأخرى في المجتمع والمؤسَّسات الأخرى ببرامجها وخدماهّا.

8- وجود نظم للجودَّة مُوثّقة يُمكّن الرجوع إليها في أيّ وقت.

إدارة الجودة الشاملة.. أدوات وأساليب التطبيق.. المبادئ والأهمية والمعايير:

يرى البعض أن تقيِّم خدمات الرعايَّة الاجتماعيَّة المُقدَّمة من المنظمات التطوعيَّة يجب أن تَتمّ من خلال مُراجعة جودَّة الخدمات المُقدَّمة،لذلك تنصَّب عمليَّة التقيِّم على العائد والناتج وتتركّز في مُراجعة جودَّة الخدمة أو المُنتَّج ومدى تناسبها مع نوعيَّة الحياة المطلوبة للمواطنين وفقاً لرأي Perry-Felce فهناك خمس عناصر رئيسيَّة يُمكّن اللّجوء إليها لتطبيق تقيِّم جودّة الخدمات وهي:-

1- الوجود المادّي والإجتماعيّ.

2- النشاط والتطوُّر.

3- الوجود الحسِّي أو العاطفيّ.

4- طبيعة ونوع الخدمة نفسها.

ومن ثَمَّ،فإن تقيِّيم جودَّة خدمات الرعايَّة المُقدَّمة من تلـــك المنظمـــات ينـــصب بالدرجة الأولى على تمكين الأفراد من الوصول للخدمات، وتمكّينهم مـــن الإختيـــار الحُرّبيّن البدائل المُختلفة لإشباع إحتياجاقم من الخدمات المُتاحة في تلـــك المنظمـــات وذلك بُغية تحقيق مستوى معيشي مُناسب، ولقد إهتَّم آخـــرون، بمـــشاركة العمـــلاء ومُقدّمي الخدمات في عمليَّة صُنع القرار في منظمات الخدمات الإجتماعيَّة،فمثلاً لاحظ كُلاً من"جوزيف كاتان،أدوارد بريجر"أهمَّيَّة إحتواء أو دمج المستفيدين (العمـــلاء) في المنظمات المُختصَّة بتقديم الخدمات الإجتماعيَّة،مُشاركة في صُنع القرار،على الرَّغم من أنَّهما لاحظا أن هناك مَيلاً لدى تلك المنظمات بأنواعها المختلفة لتخفـــيض مُـــشاركة هؤلاء المُستفيدين في إدارقما.

ومن هنا، يرى بعض الباحثين أن "التمكّين" هو أحد المُكوِّنات الرئيسيَّة الحاسمة في تطبيق مبادئ إدارة الجودَّة الشاملة، كما يرى هؤلاء الباحثين أنّه من وجهَّة نظر إدارة الجودَّة الشاملةTQMإذا لم يستهدِّف"التمكّين" مُشاركة هؤلاء العملاء في صُنع القرار فإنّه لا يُصبح مرغوباً مهنياً.

لذلك تؤكدGaster..أن الإهتمام بمنهج الجودَّة الذي يعتمد على العميل يتطلَّـــب قيام مُنظَّمات الخدمات الإجتماعيَّة بسؤال نفـــسها.أيّ الخـــدمات الـــتي يجـــب أن تُقدِّمها.وهل يُمكّن تحسِّينها؟ وأن تأخذ بأساليب مُعيَّنة لجودة خدماقا،يمكن إيجازُها في الآتي:-

1- الإستجابة الأسرَّع والأقوَّى للحاجات المحليَّة.

2- العدالة في تخصيص وتوزيع الموارد والدَّعم على أُسُس عادلة.

3- تسهيل إمكانيَّة وصول العميل للبرامج والأنشطَّة المُختلفة.

4- التنسيق والتكامل بين خدمات العملاء.

5- تطبيق مبدأ المُحاسبيَّة للأداء على مستوى العاملين.

6- تعظيم الكفاية عندما نُقارن بين أكثر من خدمَّة بهدف تقليص أو تـــدِّني تكـــاليف الخدمات الإجتماعيَّة.

7- التنسيق الداخلي بالمنظمة، وبين المنظمات الأخرى، ويُقصد به العمليَّات المُستمرَّة التي تستهدف تطوِّير تلك الخدمات وجودَّها، وعمليَّات الرَّبط الداخلي والخارجي بين أنساق الخدمات الإجتماعيَّة المُختلفة.

8- خلق ما يُسمَّى بشبه السُّوق لطرح وتقديم الخدمات الاجتماعيَّة وذلك عن طريق زيادة عدد مُقدمِّي الخدمات الاجتماعيَّة المُعتمدين من القطاعيّن الخاص والتطُّوعي (في معظم الدول حالياً).

أدوات وأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM في المنظمات التطوعية:

وفي ضوء ذلك ظهرت مُمارسات إداريَّة جديدة وأفكاراً جديـدة، لامركزيَّـة في توزيع وتقديم الخدمات الإجتماعيَّة، حيث بدأت في رسم صورة حقيقيَّة وفِهماً واضحاً بطبيعة التفاعل بين المجتمع ومنظماته، وكان ذلك بداية الإهتمام بإدارة الجودة والتوسُّع في تطبيقها في مجال الرعايَّة الإجتماعيَّة...وعلى كافة المستويات والقطاعـات (عامـة، تطوعيَّة، خاصة) بإعتبارها نتاج عمليَّة إداريَّة تستهدف في النهاية زيادة فعاليَّة الخدمات المُقدَّمة وجودَّها.

وبصفة عامة، يجب أن يكون لمنظمات الرعاية الإجتماعيَّة طابعها الخاص للجـودَّة الشاملة يسرى داخل أركانها وليس مُجرَّد مُشاركة فقط، ويأتِي هذا من خلال التأكُّـد من المشاركة الجدِّية لكُلّ فرد في المنظمة،في تحسِّين وتطوِّير الجودَّة وربط ذلـك بـنظم التحفِّيز المُناسبة لتشجيع الكافة للحديث والإدلاء بآرائهم عن الجودَّة،ومع ذلك يجـب أن تُطبِّق هذه المنظمات المبادئ التي تُسهم في ترسيخ مفهوم إدارة الجودَّة الشاملة، وأن تلجأ إلى الأساليب والأدوات التي تُحقِّق لها هذا الهدف ومنها:-

1- وضع نظام للإجراءات التصحيحيَّة.

2- توزيع المُلصقات والمطبوعات التي تتحدَّث وتتناول قضايا أهمِّيَّة الجـودَّة في كُـلّ مكان داخل المنظمة.

3- إستخدام الخرائط التوضيحيَّة والتي تعكس آداء الموظفين بهذا الخصوص.

4- جعل إدارة الجودَّة وإجتماعاتها على رأس أجندَّة العمل الإداريَّة بها.

ومن ثم، يُؤدِّي تطبيق المبادئ المُشار إليها إلى خلق بيئة مُناسبة لحل المُشكلات بعد ذلك،وأن يُنجزَ كُلَّ شخص ما يُكلَّف به وبما يُؤدِّي في النهاية إلى إنتاج خِدْمة ذات جودَّة عالية، كما يجب على إدارة المنظمات الإجتماعيَّة أن تُدرِّب مُوظَّفيها وأن تحرص على تحديد الأولويَّات المطلوبة، وأن تُلزم بها كُلَّ أفراد المنظمة بحيث يُعطونها الوقت والجهد، لأن عمليَّة الجودَّة الشاملة ليست جُزءاً مُنفصلاً،بل هي واجب وإلتزام على كل أفراد المنظمة بمختلف مستوياتهم الإدارية،لذلك فنجاح تطبيق إدارة الجودَّة الشاملة يعني أن الناس تبذل جهوداً وتضع أولويَّات زمنيَّة للتنفيذ ،كما يجب على المنظمات الإجتماعيَّة أن تُحدِّد وبشكل قاطع المسئولين عن تطبِّيق معايير الجودَّة، وأن تُقيِّم من آن لآخر درجة الإلتزام والمسئوليَّة تجاه تحسِّين أو تطوِّير جودَّة خدماتها.

عناصر الجودة الشاملة TQM:

يعتقد"لوك" أن الجودَّة الشاملة هي إلتزام يقع على المنظمة بكاملها يجب عليها أن تنتهجه من البداية، حيث تعمل مُختلف أجزائها في تناغم وتناسق كلٍّ مع الآخر، لأنَّها وسيلة للتغلُّب على الإسراف في إستهلاك الموارد الموجودة،من خلال إشراك الكُلّ في العمليَّة الإنتاجيَّة، ولهذا يُمكِّن استخدام تقنياتTQM في مختلف أقسام المنظمة، من جانب كُلِّ الموظفين والعمال،لذلك فعناصر الجودة الشاملة وحسب وجهة نظر Pentecost كالآتِيَ:

1- تشتمل عمليَّة الجودَّة على مُختلف الوحدات والأقسام الإداريَّة والوظيفيَّة في المنظمة وتبدأ من القمَّة.
2- العميل هنا هو الملك المُتوَّج وأن أيّ سياسة أو إستراتيجية يجب أن تبدأ وتنتهي عند رضائه.
3- الإهتمام بجمع وتحليل البيانات الرسميَّة وغير الرسميَّة وإستخدام التكنولوجيا المُناسبة.
4- الإهتمام بدراسة أسباب عدم جودَّة الخدمات وجذورها في المنظمة.
5- الإشتراك الكبير لكُلّ الناس في المنظمة يُوفِّر كثيراً من الإسراف في الموارد الموجودة.

6- العمل على حل المُشكلاّت والوفاء بحاجات العملاء.

7- ضرورة الإهتمام بالفكر الإبداعي، والمقدرَّة على التفكير فيمـــا وراء الظــروف الحاليَّة أو ببيئة العمل.

ويجب أن نُشير هنا إلى أن الإندفاع نحو تطبيق مفاهيم إدارة الجودَّة في المنظمـــات التطوعيَّة دون تخطيط ودراسة مُسبَّقة يُؤدِّي في النهاية إلى إجهاد الكـــوادر الإداريَّــة الموجودة ويُقلِّص من درجة الحماس بعد ذلك،لذا...يجب التأنِّي في تطبِّيق إستراتيجيَّات إدارة الجودَّة وأن يتم ذلك بدرجة عاليَّة من التأنِّي والرويَّة..وفي ضوء الموارد المُتاحــة والتكلِّفة الفعليَّة،بعد إزالة العوامل التي قَدّ تعوق التطبِّيق، ومن ثَمَّ، من الأهميَّة بمكـــان أن يجري تطبيق مفهوم الجودَّة الشاملة وفق خطَّة شاملة، تضم بين جنباتهـــا، مُختلـــف أقسام المنظمة ويندرج بها وفيها مختلف البرامج والأنشطة، وأن يرتبط ذلـــك أساســاً بالإطار العام الذي يُحرِّك المنظمات التطوعيَّة، كما يرتبط بإعادة تقيِّم كافة العمليَّات التي تُجري بها لآداء الخدمات للتعرُّف على نقاط الضعف بها وذلك بهدف تحسِّينها بعد ذلك، مع مُراعاة فحص ودراسة آراء ووجهات نظر المستفيدِّين من الخــدمات نحــو الخدمات التي تُقدِّمها، والبحث المُستمرّ، والدُّؤوب عـــن تحقيـــق أفـــضَّل مُمارســة للخدمات لتحقيق أفضَّل نتيجة إجتماعيَّة، سعياً وراء أفضَّل خدمـــة مُمكِّنـــة تُقـــدَّم للعملاء.

أهميَّة تبنِّي المنظمات التطوعيَّة لفلسفة الجودَّة الشاملة TQM:

وترجع أهميَّة تبنِّي المنظمات لفلسفة الجودَّة الشاملةTQM إلى أنَّها تُـــساعد إدارة تلك المنظمات في الآتي:-

1- أن تُركِّز وعن قُرب على حاجات السُّوق (العملاء).

2- تحقيق أداء الجودَّة الشاملة من قمَّة الهرم الإداري وليس فقط في مرحلّـــة إنتـــاج وتقدِّيم الخدمات.

3- تبسيط الإجراءات لتحقيق أداء الجودَّة الشاملة.

4- فحص ونقد مُختلف العمليّات وإزالة أو إستبعاد الأنشطة غير الإنتاجيّة.

5- النظر إلى الخطوات الضروريّة لتحسّين وتطوّير الآداء

6- تطوير منهج أو أساليب عمليّة لحل المُشكلاّت من خلال بناء فرق عمل.

7- المُراجعة المُستمرّة لكل العمليّات التشغيليّة في المنظمة بهدف تحسّينها وتطوّيرها باستمرار.

وهنا يجب أن تُدرك إدارة المنظمات أن الموظفين والعمال في أيّ منظمة لا يتحفّزون تجاه التطوّير والتحسّين المُستمرّ في ظِلّ غياب:-

1- إلتزام الإدارة العلُيا بالجودّة.

2- عدم توافر المناخ التنظيمي للجودّة.

3- غياب روح الفريق لمواجهة مُشكلات الجودّة.

ومن ثَمَّ، يجب على المنظمات أن تُقوّى من قُدرّات أفرادها وكوادرها على التعامل معTQM.

مبادئ الجودة الشاملة TQM:

لذلك، وإرتباطاً بقضيَّة جودّة الخدمات، فهناك أُموراً هامة ومن الأهميَّة بمكان أن نأخذها في الحُسبان كمبادئ أساسيَّة ومنها:-

1- أن مفاهيم جودّة الخدمة بحاجة لدراسة أبعادها المُتعدّدة وتحديد الإختلاف بين المعايير المثاليّة، والواقعيّة والحدود الدنيا منها.

2- البحث عن طريقة تفكير جديدة، تُعبّر صراحة عن نسق القيّم، وتُبنَى عليه أفكاراً واضحة،ومن ثم نَحْنَ بحاجة لنمط ثقافة جديدة أو بنيّات جديدة، وتنظيّمات هيراركيّة جديدة، مع إعادة التقييّم والتأكّيد لأداور المهنيّين،وإعادة تطوّير وتنميّة مهاراتهم وبخاصة مهارة التفاوض،وتشكيل الشبكات الإجتماعيّة، الإهتمام بمفاهيم مثل التمكّين، وتعزيز قُدرّات العملاء.

3- طريقة التفكير الجديدة هذه، يجب أن ترتبط بما يُسمَّى بمفهوم الجودَّة الشاملة مع الإهتمام بوجه خاص بأهمِّية تحقيق المُشاركة للمنتفعين من الخدمات الإجتماعيَّة (أفراد- نقابات- إتحادات- مِهنيُّون....الخ)

4- وذلك بإعتبار أن الجودَّة عمليَّة تفاوض تتطلَّب وضوحاً كاملاً لما يجب أن تفاوض بشأنه، وصولاً للرضاء بين كافة أطراف التفاوض.

5- وجود إطار عملي واضح للسياسَّة يُمكِّن الأفراد المستخدمين للخدمات من المُشاركة في صُنع القرار وبما يُساهم في النهاية في تطوِّير وجودِّة الخدمات.

6- العمل على أن تكون الجودَّة هي وظيفة لتحقيق الرضاء العام مع العمل المُستمرّ على تطوِّيرها وصولاً لثقَّة الناس في مستوى جودَّة الخدمات المُقدَّمة.

وعليه فهناك أربعة مبادئ للجودَّة الشاملة يُمكِّن أن تندرج تحت برنامج تحسِّين جودَّة الخدمات في المنظمات التطوعيَّة، ويُمكِّن إيجازها بإختصار في الآتي:-

1- رضاء العميل وإشباع إحتياجاته ورغباته.

2- التخطيط والمُراجعة للخدمات المُقدَّمة وحل المُشكلاَّت.

3- الإدارة بالواقع/ بالحقائق.

4- إحترام الناس.

ويجب أن ينصَّب الإهتمام على قياس جودِّة وفعاليَّة الخدمات المُقدَّمة من تلك المنظمات في ضوء تلك المبادئ ومدى مُساهمتها في تحسِّين مستويات المعيشة للسكان في تلك المناطق.

معايير جودة الخدمات بالمنظمات التطوعية:

إذن، فأجندة التحدِّيث والتطوِّير لتلك المنظمات تتطلَّب ضرورة إعتماد مبدأ المشاركة والاستشارة للسكان المحليين، وربُّمَا يُواجهنا تساؤُل حول "لماذا الإتجاه إلى الناس؟" ونجد الإجابة تتلخَّص في أن المنظمات الفعَّالة يُقاس آداؤُها سلباً أو إيجاباً بقُدرَّاتها على إنجاز أهدافها، وخاصة رفع المستويات المعيشيَّة لهؤلاء السكان.

لذا، فمن الأهميَّة بمكان أن يكون هناك تطوِّير لثقافة جودَّة جديـــدة ولكـــن دون إستيراد معايير نمطيَّة للجودَّة..وعلى المنظمات التطوعيَّة أن تُنسِّق فيما بينها لخلّق نسق جودَّة، ولكن دون الجوَّر على حقوق الأفراد، ولَّما كانت الجودَّة العاليَّة بشَّيء حيـــوي لبقاء خدمات الرعايَّة الإجتماعيَّة في السُّوق، وبالتالي فمن الخطأ أن تعتمد على معايير ثابتة (نمطيَّة) للجودَّة، يُؤدي ذلك إلى مستويَّات جودَّة غير مُناسبة أو مُستحيلة،ومـــن هنا، فإن المرونة والإستجابة لحاجات العملاء هما الطريقان لتطوِّير جودَّة الخدمة كمـــا يجب أن يكون هناك تفاوض مُستمرً حول معايير تلك الجودَّة.

وعليه يجب أن تُراعي المنظمة التطوعيَّة معايير جودَّة الخدمة المُقدَّمة منها والمُتمثلَّـــة في الأربعة عشر عُنصراً التاليَّة:

1- تدريب الكوادر الإداريَّة بها (المُتطوِّعيِّن- الإداريِّن).
2- مُشاركة المُستفيدِّين من الخدمات في العمليَّة الإدارَّية .
3- تحديد شروط العمل.
4- تحديد الوصف الوظيفي ومُراجعته بإستمرار وإنتظام.
5- المساواة في الفرص الوظيفيَّة للكاّفة.
6- وضع الضوابط الماليَّة لعمل المنظمة.
7- وضع أنساق لعمل مُختلف الكوادر بالمنظمة من إشراف وتقيِّم.
8- صياغة إجراءات العمل كتابة.
9- وضع إجراءات لتقيِّم العملاء.
10- وضع سياسَّات تضمَّن تساوي الفُرص لمختلف المستخدميِّن.
11- الإتفاق على قائمة بالخدمات المُقدمَّة.
12- تطوِّير ظروف العمل وتسهيلاته.
13- إعداد التقارير وعرضها.
14- بناء شبكات إتصَّال مع المنظمات الأخرى.

وزيادة في تأكّيد جودّة الخدمات المُقدّمة من المنظمات التطوعيّـــة،ينبغـــي تـــوافر العناصر الآتية:-

1- ثقّة الناس بالمهنيين العاملين بها.

2- تركّيز قَوّى على عمل فرق العمل في المنظمة.

3- عدم التركّيز القوى على التنظيم الهرمي.

4- وضوح وشفافيّة الأهداف.

5- وجود نظم إتصّالات جيّدة.

6- الكُلّ لديّه توقّعات لنفسه.

7- يجب أن تكون المنظمة مُستعّدة لإنجاز أهدافها.

كما ينبغي أن تُشجّع المنظمات كذلك على تبني مُؤشّرات حقيقيّة لقياس أدائهـــا للخدمات الإجتماعيّة.

الفَصْلُ الخَامِسُ

تسويق الخدمات كإستراتيجيَّة لتحسِّين وتطوِّير خدمات المنظمات غير الحكوميَّة (التطوعيَّة)

- مُقدِّمة.
- القطاع الأهلي في ظل المُتغيرات العالميَّة.
- الخدمة الاجتماعيَّة وتسويِّق الخدمات الإجتماعيَّة.
- طوُّر اسواق الرعايَة الاجتماعيَّة.
- اهميَّة التسويِّق للمنظمات التطوعيَّة.
- اهميَّة التسويِّق بالنسبة لعملاء الخدمة الاجتماعيَّة.
- التسويِّق: التأصيل النظري للمفهوم والمضمون:-
  - ماذا نقصد بالتسويِّق؟
  - التسويِّق في القطاعيّن الرِّبحي وغير الرِّبحي.
- ما الذي يُقدِّمة التسويِّق للمنظمات التطوعيَّة؟
- كيف يُمكن وضع خطَّة تسويقيَّة للمنظمات التطوعيَّة؟
- الخدمة الإجتماعية وعمليَّة تسويِّق الخدمات في المنظمات التطوعيَّة.

الفصل الخامس

تسويق الخدمات كاستراتيجيَة لتحسين وتطوير خدمات المنظمات غير الحكوميَة (التطوعيَة)

مقدمة:

مع وجود كم كبير من الخبرات والتجارب لنسق توصيل خدمات الرعاية الإجتماعيَّة على مرّ السنوات سواء من خلال القطاع الحكومي أو الأهلي، إلاّ أنني أعتقد أن هذا النَّسق في حاجة إلى إصلاح عميق ومن الجذور، على الرَّغم من المكاسب التي حققَّها ويتحدَّث البعض عنها، إلاّ إن هذا النَّسق لم يستطع صراحة القضاء على كافة الشرور والمُشكلاَّت الإجتماعيَّة الموجودة من...بطالة، فقر، مرض، تلوُّث البيئة، الإدمان، العُنف المُجتمعي والإرهاب والمُخدَّرات.. الخ، وكُلّها تُمثّل تهديداً للحضارة الإنسانية، وآثارها أخطَر من التهديد النووي، وبالرَّغم من أن ثَمَّة تحسين كبير قد طرأ على مستويات المعيشة، إلاّ أن ذلك ما زال دون المستوى الذي نحلم به.

ولعلّنا، نُدرك اليوم أكثر المُشكلات المُرتبطَة بذلك النَّسق، سواء من خلال دراساتِنا وبحوثِنا، أو من خلال التعامل المُباشر مع هذا القطاع، كما نُدرك- أيضاً- أهميَّة طرح خدمات الرعايَة الإجتماعيَّة لهؤلاء البُؤساء أو المُهمَّشين، إختياراً دون إرغام، وأن نُشرك هؤلاء الناس في المسئوليَّة حول كل ما يتعلّق بالقرارات المصيريَّة لحياتهم، وأن نُدرك الكثير عنهم... مُشكلاتهم، إحتياجاتهم ورغباتهم، معيشتهم، تساؤُلات كثيرة أُثيرت وما زالت تُثار حول نسق توصيل خدمات الرعايَة الإجتماعيَّة، وسوف أتناول في هذا الفصل القطاع الأهلي (كما نُطلق عليه في مصر) كأحد الأنساق الأساسيَّة في توصيل خدمات الرعايَة الإجتماعيَّة، بإعتباره يُمثّل نُقطَة تحوّل مُهمَّة خاصة في هذه الأيام، حيث يلعب دوراً هاماً في مُختلف الأنشطة والمجالات، خاصة في مجال تقديم خدمات الرعايَة الاجتماعيَّة، ليس في مصر وحدها بل في معظم بلدان العالم، وتحمُّله للعديد من المسئوليَّات، وخاصة بعد فشل حكومات الدول- المُتقدِّمة والناميَّة - في إشباع الإحتياجات المُتجدِّدة والمُتغيِّرة للجموع الفقيرة لمواطنيها.

ولقد تعدّدت الآراء وإختلفت التفسيرات حول هذا القطاع، مع أنّه شيءٌ واحد، فهناك من يرى أنه مُرادف للعمل الخيري، ويرى آخرون أنه يُمثّل القطاع الثالث بعد القطاع الحكومي (العام) والقطاع الخاص الساعي للرّبح، ولقد طوّر المُؤلّفون مُصطلحات أخرى عديدة حول منظمات هذا القطاع مُعظمها تتباين فيما بينها من حيث المجال، فالبعض أطلّق عليها أسماء مثلا...منظمات غير ربحيَّة، مُنظمات تطوعيَّة خاصة، مُنظمات شبه حكوميَّة، منظمات غير حكوميَّة تحت إشراف الحكومة، منظمات غير حكوميَّة مُمَّوله عن طريق القطاع الربحي، منظمات غير حكوميَّة تستهدف التمويل، منظمات تطوعيَّة، وبذلك فليست كل تلك المُسميَّات الواردة هنا مُناسبة لكُلّ مُجتمع، فنحن هنا في مصر نستخدّم مُصطلح القطاع الأهلي أو القطاع التطوُّعي ونُطلّق على مُنظّمات هذا القطاع الجمعيَّات الأهليَّة أو المنظمات التطوعيَّة، بإعتبارها إحدى المنظمات الموجودة لخدمة المجتمع من خلال تجميع أو حشد الموارد البشرَّية وهي لا تستهدف الرِّبح ولا تُوزِّع أرباحاً على مُؤسّسيها أو أعضائها، وتُوظِّف بها كوادر إداريَّة، وفنيَّة لتيسير أعمالها.

ولقد تزايد عدد تلك المنظمات في العقد الأخير زيادة كبيرة – ليس في مصر وحدها ولكن في معظم بلدان العالم، ليس مُجرَّد زيادة في العدَّد فقط، ولكن أيضاً في النشاط، وطبيعة الأغراض والأهداف مماَّ حَدا بنَا إلى القول بإشتمالها الآن على مختلف جوانب النشاط الإنساني، كما أنّها تلعب دوراً كبيراً في مُختلف المجتمعات الإنسانيَّة المُعاصرة من خلال المُساعدات الصحيَّة، التعليميَّة، الرعايَّة الإجتماعيَّة، ويستفيد منها عشرات الملايين من الفقراء– البؤساء، والمُهمَّشين، على مستوى العالم، كما تهتَّم بالقضايا الكُبرَّى التي يُعاني منها المجتمع، وقد تضغط على الحكومات مُشكلّةً جماعات ضغط بحثاً عن التمويل أو تحقيق أغراض عامة للمجتمع.

ومن ثَمَّ، فإنَّ ما يُميِّز مُنظمات هذا القطاع ويُضفّي عليها الشُهرَّة والشعبِّية، أنّها نمط أقل راديكاليَّة، وأكثر قُرباً من الفقراء وفئات إجتماعيَّة أخرى، وقُدَّرتها على تقبُّل أفكار جديدة وتطبيقها بعكس البيروقراطيَّات الحكوميَّة، مع إهتمامها بالمُشاركة الشعبيَّة في برامجها وأنشطتها، كما أنَّها تَلعب دوراً في تحجيم الجحود والظلم وعدم المساواة في توزيع الخدمات، وأيضاً فإن السمات المُميِّزة للمنظمات التطوعيَّة أنها

مصدَّر للثقّة Trust، حيث تلعب الثقّة العنصر الحاسم في العمل والإنجاز بغض النظـر عن الرّقابة، ورغم أن بعضها يعتمد على كوادر إداريَّة وفنيَّة مُدرَّبة يُدفع لها أجوراً، إلاّ أن الأغلبيَّة منها تعتمد على حِميَّة وحماس وطاقة أعضائها المُتطوّعين، وتلعب الـسُمعَّة الجيِّدة دوراً هاماً في ذلك، كما تعتمد المنظمات في عملها على المعارف المحليَّة السائدة، وبُمعدَّلات أسرع بكثير من أداء وعمل المنظمات الرسميَّة، وتسير تلك المنظمات، وفق مبدأ الحد الأدنى اللاّزم من المال للقيام بمهامها وبحد أدنى من الكوادر الإداريَّة والفنيَّة بما يُمكّنهُا من تسييرعملها إقتصاداً في التكاليف مُقارنة بالمنظمات الأخرى، ومن ثَـمَّ، يفترض البعض أن مُنظَّمات ذلك القطاع أقرب ما يكون إلى قلب وفكر العملاء.

القطاع الأهلي في ظِل المتغيرات العالمية:

وعلى أيَّة حال، فإن القطاع التطوُّعي جُزءاً من المجتمع الكبير، وإنه تحمَّل خلال تاريخه أعباء الرعايَّة الاجتماعيَّة في أغلب دول العالم ومنها مصر، ولقد تزايد الإهتمام به بإعتباره قِطاعاً تنظيميَّاً يُوضِّح لنا ملامح المرحلَة القادمَّة، وخاصة أنّه يعكس الطـابع الـديمقراطي المحلّي، ويستهدف من وراء عمله تقويَّة وتمكّين الفئات الضعيفة المُهمَّشة من التعبير عــن آرائها وأحلامها ومُشاركتها في صُنع كل ما يتعلَّق بمصير حياتها مــن قــرارات وأنــشطَّة وبرامج ومشروعات، مع تنميَّة وتعزيز دور الشبكات الإجتماعيَّة المحليَّة.

ولقد شهد القطاع التطوُّعي حالياً تطوُّرات راديكاليَّة على المستوى العالمي، فثَمَّـــة تَوسعَّاً حالياً في أعداد تلك المنظمات خلال الثلاثين عامــاً الماضــية، وفي الإســتجابة السريعة للتغيُّرات التي طرأت على البيئة، والمجتمع، والإقتصاد، بخلاف ظروف مُعيَّنــة إستجَّدت ساهمت في تطوُّر ونمو ظاهرة القطاع التطوُّعي غير الربحيٍّ منها: زيادة الدين العام، التغيُّر المناخي، ظهور أوبئة جديدة، الإنفجار السكاني، زيادة أعــداد الفقــراء، تفتُّت وإختفاء بعض القُوَّى السياسيَّة التقليديَّة العالميَّة، إســتمرار بعــض النزاعــات السياسيَّة والعسكريَّة علاوة على ذلك، هناك منظمات مثل الجماعة الأوربيــة EEC والبنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، قد مارست تأثّيرات على تلك المنظمات مــن خلال إرغام الدول الراغبة في المساعدات الماليَّة في توسِعَّة دور تلك المنظمات بما توطئة

للتوجُّه نحو العولَمة، والغريب أن تلك الرُّؤى رحَّب البعض بها وأنكرَهــا وعارضــها البعض الآخر، إلاَّ إننَّا لا نستطيع أن نُخفي رؤوسنا في الرمال ونتجاهل زحف العولَمة لإجتثاث ما تبقَّى من موروثَّات ثقافيَّة، سياسيَّة، إجتماعيَّة، وإقتــصاديَّة، خاصــة وأن العولَمة تُوسِّع من الفجوَة بين مَنْ يملكون ومَنْ لا يملكون، ولذلك فلا غرابة أن تظهر المنظمات التطوعيَّة كأداة تُفرمِّل عجلة العولَمة القاسيَّة.

ومن الملاحظ أنَّه منذ منتصف السبعينَّات تغيَّرت كثيراً البيئة التي كانت تعمل فيها المنظمات التطوعيَّة، ومُعظم تلك التغيُّرات إرتبطت بجوانب إجتماعية وخاصة التغيُّرات التي إرتبطت بسلوك البشر وإتجاهاتهم وأنماط حياتهم في مُعظم بلدان العــالم المُتقــدِّم والنامي على حَد سواء، ونتيجة لسرعة التغيير، أصبَّح من الصعوبة بمكان أن تربط ما بين الطلَّب على خدمات الرعايَة الإجتماعيَّة المُقدَّمة من المنظمات التطوعيَّة وعرضــها لتلك الخدمات، ربَّما لوجود إختلاف بين ما يطلبُه (سُوق) العملاء فِعْلاً وما يُعرض لهم من خدمات.

ولقد شكَّلت البحوث الإجتماعيَّة والأخلاقُ العامة الأساس الذي عِملَتَ من خلالــه المنظمات التطوعيَّة على نطاق واسع مع الفئات المُتضرِّرة أو المُهمَّشة إلاَّ أنَّه ومع نهاية القرن (19) ظهرت دعاوي إصلاحيَّة نادت بضرورة إصلاح ذلك القطاع وخاصــة في الــدول المُتقدِّمة، بل أصبحت هناك رُؤى عالميَّة تُنادي بضرورة هذا الإصلاح على مــستوى دول العالم، بإعتبار أن المنظمات التطوعيَّة المانح الرئيسي والسخي للخدمات الإجتماعيَّة خلال تاريخها مع إستمراريَّة إنتشارها وزيادة أعدادها في معظم دول العالم.

ومن هذه الرُّؤى الإصلاحيَّة والتي ظهرت خلال القرن الماضي على إدارة الخــدمات الاجتماعيَّة هي إستعارة مفاهيم إداريَّة شائعة في سوق العمل، وتطبيقها على مــا يُــسمىً بسوق الرعاية الاجتماعية، أو ما يُطلق عليه "أشبَّاه السُّوق Quasi Market" أو ما نُسمِّيه تسوِّيق الخدمات، مِثلَّما تم الإستعانة بمناهج تحليل النظم،والتخطيط الإستراتيجي،وقيــاس الفعاليَّة، والكفاءة، والمُسئوليَّة،والمُحاسبيَّة، والإدارة بالأهداف، والجودَّة الشاملة..... الخ.

الخدمة الاجتماعية وتسويق الخدمات الإجتماعية:

لم تنظر أدبيَّات الخدمة الإجتماعيَّة إلى مفهوم تسوِّيق الخدمات بالقـدْر الكـافي، بعكس أفكار أُخرى، ومن ثَمَّ، فإن أحد الموضوعات الأساسيَّة عنـد الحـديث عـن إصلاح أو إعادة هيكلة نسق توصِّيل الخدمات الإجتماعيَّة من خلال القطاع التطوُّعي، هي إدخال ما يُسمَّى "بتسوِّيق الخدمة" حيث يرى البعض مِمَنْ يُـدافعون عـن تلـك الفكرة أنَّها تُحسِّن بطريقة مُدهشَّة من خيارات العملاء، كما تُحسِّن مـن الـصورة العامة للمنظمات التطوعيَّة لدى عامة المجتمع، ومن ناحية أُخـرى، لم يمنـع الميثـاق الأخلاقي لمهنّة الخدمة الإجتماعيَّة من اللّجوء إلى الإعلان والترويج عـن الخـدمات، وعلى الرَّغم من إرتباط التسوِّيق أساساً بعمليَّة البيع إلاّ أنَّنا نستطيع القول كما يقول Joan Ferry بأنَّ التسوِّيق يتعدَّى مفهوم البيع فقط وأنَّ مفهوم التسوِّيق يُمكّن توسِّيعُه ليشمل على تقدِّيم الخدمات الإجتماعيَّة للكّافة.

ووجهة النظر هذه مُناسبة جداً للعديد من المنظمات الخدميَّة التي تجد نفسها في مُنافسة مـع مثيلاتها، مع وجود أعداد غفيرة من مُستهلكي الخدمات في صراع للحصول على الخدمَة، ومع تزايد أنشطّة تلك المنظمات وتعقُّد هياكّلها الإداريَّة، وما ترتَّب عليه في الوقت الحالي وبـسبب نُدرَّة الموارد الماليَّة التي تُواجهها المنظمات التطوعية، فثَمَّة إتجاه تصاعدي للّجوء لمبادئ وأسُـس التسوِّيق للتخطيط الكفء لأنشطتها، وبما يُحافظ على مواردها ويُحقِّق أهدافها.

وبعامة، فإن جذب مصادر التمويل يتم تحت شعار تقديم الخدمات للعملاء والمُستحقين لها، كما أن ثَمَّة إزدياد في المنافسة بين المنظمات الربحيَّة وغير الربحيَّـة حـول تقـديم الخـدمات الإجتماعيَّة، أيّ بين مُقدِّمي الخدمات الهادفين للرِّبح، وبين مُقدِّمي الخدمات غير الساعين للرِّبح، لذلك إنَّدفعت المنظمات غير الرِّبحيَّة على تبني مفاهيم تـسويقيَّة توطئَـة لتوصِّـيل الخـدمات الإجتماعيَّة لُمستحقِّيها، مِمّا يعني في النهاية أن يُدرك العملاء قيمة الخدمة التي يحصلون عليها، مع إعتمادها بصفة أساسيَّة على قُدرتها في إقناع الجمهور بأن خدماتها هي الأفضّل، وأن برامجها هي الأكفأ والأكثر فاعليَّة، لذلك يُمكن إستخدام التسوِّيق في الترويج لخدمات المنظمات التطوعيَّة وأهدافها الإنسانيَّة، وللّحَدّ من الغلوّ للنزعّات الرأسماليَّة الرِّبحيَّة للمنظمـات الرِّبحيَّـة والـتي

إستخدَمت التسويق لتعظيم الربحيَّة، على الرَّغم من أنَّها تُغلِّف أنشطتها وأهدافها بأبعاد إجتماعية كإلتزامها بتحقيق الرفاهيَّة الإقتصاديَّة والإجتماعيَّة للمواطنين.

تطوُّر أسواق الرعاية الإجتماعية:

وفي ضوء تطوُّر أسواق الرعايَّة الصحيَّة، فإن الدراسات قد توالت وإن كانت ببطء منذ عام 1990م، وإن كانت قد دارت حول الأسوَّاق المُنظَّمة، ومع ذلك فقد إندَّفع بعض مُقدِّمي الخدمات لمنطقة وسط وإختاروا دراسة وفحص نقاط الضعف في نسق توصِّيل خدمات الرعايَّة في القطاع التطوُّعي، حيث إستبعدوا في البداية فكرة الإعتماد على آليَّة المنافسة كأداة لتنميَّة وتقويَّة أو تعزيز دور المنظمات التطوعيَّة، ففي بريطانيا"UK"ومع مطلَّع 1991م وحتى أبريل 1993م ظهر ما يُسمَّى "بإدارة الرعايَّة الجديدة" وضعت "أجندة" جديدة إتَّسمت بالطابع الراديكالي لإعادة الهيكَّلة الجديدة وبنيَّة السوق، وتدريجياً تم إحلال مفهوم سوق الرعايَّة الاجتماعيَّة، محل مفهوم الإقتصاد المُختلط، وبذلك فإن مفهوم شبه السوق، وأيضاً مفهوم تسويِّق خدمات الرعايَّة ظهر للوجود بدءاً من القمَّة، ومن ثَمَّ يرى كلاً من Hurely,Flyun أن الحكومة البريطانيَّة في عام 1992 قد خصَّصت 6 مليون جنيه إسترليني لتطوِّير وتروِّيج هذا المفهوم وتشجيع ذلك القطاع على تبني تلك الأشكال الجديدة من الإستراتيجيَّات الإداريَّة.

وتعمل المنظمات التطوعيَّة في بريطانيا أيضاً بنفس عقليَّة أو طرق الإدارة في المنظمات الرِّبحيَّة، حتى أن قانون الرعايَّة المجتمعيَّة الصادر عام 1992 قد شجَّع تلك المنظمات على الدخول في مُناقصات ومُزايدات مع المنظمات الرِّبحيَّة للحصول على المشروعات والتمويل اللاَّزم لها.

ولذلك يرى كُلاً من "Hoyes,Means" في دراسة حديثة لهما على مُقاطعتيّن في بريطانيا، أن ثَمَّة دليلاً قاطعاً على نمو القطاع الخدمي التطوُّعي، وفي إحدى تلك القطاعات لوحظ أن هناك أدلَّة قطعيَّة على زيادة التوجُّه الإداري نحو أسوَّاق الرعايَّة الإجتماعيَّة والإهتمام بعمليَّة التسوِّيق، كما أكدًا على أن هناك رغبَّة عارمَّة لدى هاتيّن

المُقاطعتيّن على السعي لإيجاد أنماط وصور جديدة من تضمين العمــلاء النــهائيّين في تخطيط وتوصّيل الخدمات، بينما لوحظ أن القطاع التجاري الرّبحي، يُواجه صــعوبة في دخول أسوّاق الرعائيّة، ومع ذلك يعتقد "Hoggett Taylor" أنّه بنهاية القرن العشرين سوف تنتشر تلك الإستراتيجيّات الجديدة والتسوّيق أو أشبّاه السّوق، كمــا لُــوحظ أيضاً أن التسوّيق أو أشبّاه السُّوق يُمكّن تطبيقها بسهولة في القطاع التطوّعي والــذي يتّسم عمله بالمرونة والإبداعيّة.

ولقد بدأ إستخدّام التسّويق في المُنظمات الخدميّة بصفة عامة في خمسيّنات وستينّات القــرن الماضي بجلّب أو جذّب مصادر التمويل المُختلفة، ففي أواخــر الــستينّات طــرح كُــلاً مــن "كُوتلر،ليفي"Kotler,Levy" قضيّة مَدَى تناسب أو تلاؤُم التــسوّيق للمنظمـــات التطوعيّــة، وخاصة وأن جدلاً قد أُثيّر لفترة غير قصيرة حول شرعيّة تطبيــق أدوات التــسوّيق في تلــك المنظمات ومن وجهة نظرهما، فإن التسوّيق قد تطوّر وتخطىّ الحــاجز الــضيّق المُطبّــق بــه في الشركات والمنظمات التجاريّة، كما أن التسوّيق أداة حساسة خاصة وأنّها تستهدّف الإشــبّاع الإنساني، وهذا هو المفهوم الذي يُناسب أكثر المنظمات التطوعيّة، كما يريّان أيــضاً- وعــن صدّقْ- أن كُلّ المنظمات وبدون إستثناء لديها عملاؤُها سواء رجعت إليهم أم لا.

أهمية التسويق للمنظمات التطوعية:

وبصفة عامة، يرى "إيان برس Ian Bruce" أنّ منّهج التسوّيق يكون مُفيداً للمنظمات التطوعيّة إذا ما إعتقدنا عن قناعة بأهمّيته في الإتصّال بالناس وفي تحقيق الأغراض من وراء إنشاء تلك المنظمات، خاصة وأن التسوّيق هو أداة إداريّة فعّالة في إدارة العمــل خــلال المنظمات التطوعيّة التي تستهدف بدورها الوفاء بحاجات ورغبات العملاء، كمــا يُمكّــن تطبيق مناهج التسوّيق ليس فقط على المنظمات التطوعيّة والخدميّة، ولكن كذلك علــى مستوى المنظمات العامة، والحملات، وجماعات الضغط، والعلاقات العامة، حيث لُكلّ من تلك الأمور عُملائها بما لهم من حاجات ورغبات.

ومن ثم يرى"أدرين سيرجنت Adriam Sargent" أنّه على الرّغم مــن أن هُنــاك بعض المنظمات التطوعيّة غير الرّبحيّة لا يزال تُساورها الشكوك تجاه التــسوّيق، إلاّ أن

هناك منظمات تطوعيَّة مثلاً، المنظمات التطوعيَّة غير الرِّبحيَّة الخيريَّة لها باع طويـــل في إستخدام أدوات التسوِّيق، كما تسعى أنواع أُخرى من المنظمات أيضاً للتعاون مـــع عملائها أو إشراكهم في وضع وتصميم خدماتها، بحيـــث يـــستجيبون بعـــد ذلـــك لإستراتيجيَّاتها التسوِّيقيَّة، كذلك تُشير الدراسات الحديثة خاصة في بريطانيا وأمريكا، إلى زيادة إستخدَّام مناهج وأدوات التسوِّيق والاستعانة أيـــضاً بخـــبراء التـــسوِّيق في المنظمات التطوعية.

وفي دراسة أجرتها "مادلين ستُونر Madelen Stoner" حول مُراجعة تطوُّر مُمارسة التسوِّيق الإجتماعي كإستراتيجيَّة من إستراتيجيَّات الخدمة الاجتماعيَّة وعلاقته بمُمارسة التخطيط والإدارة وتنظيم المجتمع، وإلى كيفيَّة تبني تطبيق الخطَّط التسويقيَّة في مجـــال تسوِّيق الخدمات كأداة فعَّالة لمُمارسة التخطيط الإجتماعي كـــذلك إشـــتملت هـــذه الدراسة على دراسة حالة لبعض حملات التسوِّيق الاجتماعي المُعاصرة والتي تُوضِّح من خلالها أوجه التشابه بين التسوِّيق الإجتماعي والتسوِّيق التجاري، وتهتم بصفة خاصـــة بكيفيَّة تسوِّيق الخدمات الإنسانيَّة، حيث أكَّدت هذه الدراسة على أن معارف التسوِّيق التجاري يجب أن تتحوَّل إلى مبادئ ومُتطلَّبات أساسِّـــية تحكـــم تـــسوِّيق الخـــدمات الإجتماعيَّة، ومثل هذه الخلفيَّة المعرفِّية وتلك الأسُّس والمبادئ التي قام عليها التسوِّيق التجاري يجب الإهتمام بها وألاَّ يتم تجاهلها، كما خلُصت الدراسة أيضاً إلى أنَّها وجدت أن التسوِّيق هو أداة مُفيدة وفعَّالة في جذب إنتباه المستفيدين، وفي إســـتغلال المـــوارد المُتاحة، كما أنَّه بمثابة منهج إبداعي للمنظمات الاجتماعيَّة في الإدارة والتخطيط، كما أنَّه يمنحها أدوات للتحليل مُستعارة من الأنشطة التجاريَّة الربحيَّة، كما توصَّلت هـــذه الدراسة إلى أن الخدمات يُصبح لها مصدَّاقيَّة إذا إرتبطت بعمليَّة تسعير منطقيَّة، كمـــا أكَّدت هذه الدراسة على أن تخطيط إستراتيجيَّة تسويقيَّة لهو أمرٌ مُفيـــد للمنظمـــات التطوعيَّة غير الهادفة للرِّبح، حيث تُساعدها على سُرعة الإستجابة لحاجات العمـــلاء ورغباتهم.

كذلك فقد لُوحظ أن أغلَب المنظمات التطوعيَّة تتشابه مع القطاع التجـــاري في وجود سجلات مُحاسبة بها، دفاتر، ميزانيَّات،كما يرى كلاً من"مـــاركس Markes"

وسبنسر spencer" أن هناك تشابهات ولو ضئيلة بين أســـوّاق الرعايَــة الإجتماعيَّــة والسُّوق التجاري للسلّع والخدمات منها- مثلاً- أن أســـوّاق الرعايَــة الإجتماعيَّــة تتطلّب الاستعانة بالمهارات والأدوات الإداريَّة التي تكوَّنت عبر القرون في الأســـوّاق التجارية لثبوت نجاحها وتفوُّق الأخيرة عِلميّاً.

ويعتقد"أديسون Addison"...أن التسوّيق في المنظمات التطوعيَّة يُـــساهم في الُرقـــيّ بالمستوى المهاري للكوادر الموجودة بالمنظمة، ومن ناحية أخرى، فإن التسوّيق يحوز القبول والمِصدَّاقيَّة على مستوى تلك المنظمات، ويتجلّى ذلك بصفة خاصة في جلــب مــصادر التمويل المختلفة سواء حكوميَّة أو أهليَّة، كما أن التسوّيق قد يُساهم بدرجة كبيرة في تغيير صورة تلك المنظمات في أذهان الناس، سواء ما تعلّق منها بأنشطتها أو توجهَّاها، والقضايا التي تعمل فيها، وأن مفهوم التسوّيق قد أحدث أثراً قوياً على مُختلف المنظمات غير الربحيَّة (التطوعيَّة في بريطانيا).

ولّما كانت إستراتيجيات العمل المُستقبلي تفرض على المنظمات التطوعيَّة ضــرورة إحداث التغيير أو التأثير في حاجات العملاء ورغباهم من خلال إثارة أو تحريك وعي العملاء، والإقتراب المُباشر منهم لحصر مُتطلّباهم وإحتياجاهم، فإن عليها أن تُفكّر في البيئة التي تعمل فيها بحيث تؤسّس لنفسها موقعاً لإيُضاهيه فيها أيَّة منظمة أخرى، وأن تُحدِّد مجال عملها بعيداً عن المُنازعات والمُشاحنات مع المنظمات الأخرى المنافسة، وأن تبتعد عن المناطق الضعيفة تسويقياً لخدماها وإختراق مناطق أو أماكن أخـــرى تحقيقـــاً لإستمراريَّة نشاطها، والتأكُّد من أن خدماها تتناسب مع إحتياجات عُملائها فِعْلاً، مع الإهتمام بتحليل تلك الإحتياجات للوقوف على توقعَّاهم وآرائهم تِجَاهِها.

أهميَّة التسويق بالنسبة لعملاء الخدمة الإجتماعيَّة:

ولّما كان التسوّيق المُعاصر ليس مُجرَّد توزيع للسلّع والخدمات لكّنه يهـــتم أكثـــر بالناس، وردود أفعالهم تجاه تلك السلّع والخدمات، وهو في ذات الوقت إختبار لقُدرَّة العملاء على الإختيار، ولنجاح المنظمة ذاهّا، فإنَّه لذلك يسعى لتحديد الحاجات الـــتي تُرضى العملاء، ومن هنا يُصبِّح مفهوم رضاء العملاء أحد أدوات القياس الهامة لجودَّة

أداء المنظمات، وعلى مستوى منظمات القطاع التطوُّعي يُمكن زيادة رضاء العمـــلاء من خلال فهم سلوكيَّاهم، وإدراكهم، وتوقعَّاهم وإحتياجاهم، تجاه الخدمات المُقدَّمـــة منها، وذلك من خلال الحصول على معلومات دقيقة وتحليلها عـــن طريـــق بحـــوث السُّوق، مِمَّا يُساهم في الربط الجيِّد بين حاجات هؤلاء العملاء، والإنفاق على الخدمات وصناعتها.

ومن ثم يرى "دافيز تشابمان Davis Chapman" أن العملاء هم بمثابة شـــريك أو مصدَّر إستمراريَّة المنظمات التطوعيَّة، وعليه، فإن سلوكهم وإتجاهاهم ومطالبهم هو ما تسعى لفهمه وتحديده المنظمات التطوعيَّة، وصولاً لمستوى الإشباع الأمثَّل لكُلِّ عميل، أيّ أن التسوِّيق هنا بمثابة خلق بيئة مُناسبة تُشجِّع العُمـــلاء علـــى الإســـتفادة مـــن الخدمات، وأيضاً تُشجِّع المانحين والمُتبرِّعين والمُموِّلين للدَّفع والتبُّرع لتلك المنظمـــات، ولهذا فالتسوِّيق المُعاصر يفترض أن إشَّباع حاجات الأفراد يستدعي بداهـــة تحديـــدها بدقة.

ولعلّ هذا، ما دعَى"دركر Drucker"للتأكِّيد على أن أداء المنظمة غـــير الربحيَّـــة (التطوعيَّة) يعمل على تغيير الناس والمجتمع في النهاية، على أساس أن ذلك هو الإختبار الحقيقي لها، كما أن نتائج أداء تلك المنظمات حسب قول "دركـــر" يـــرتبط بالبيئـــة الخارجيَّة عكس منظمات القطاع التجاري التي ترتبط بالبيئة الداخليَّة التي تـــسعى إلى الرِّبح، بينما لا تسعى المنظمات التطوعيَّة للرِّبح، بل هتم بأهداف أخـــرى تـــسعى إلى تعظيمها وهي إشباع الحاجات الإنسانيَّة الفِعْليَّة،وقد تختلف تلك المنظمات فيما بينـــها حول الأهداف أو الغايات النهائيَّة التي تسعى إليها وفقاً لطبيعـــة نـــشاطها، ونوعيَّـــة المستفيدين منها.

وعلى أيَّة حال، لا يُمكن بأيّ حال من الأحوال رفض فكرة التسوِّيق لإستنادها في الأساس لأفكار ربحيَّة تُجاريَّة، فعلى أغلب الأحوال يُمكِّن تطويـــع أدوات التـــسوِّيق التجاريَّة- بقدر الإمكان – بحيث تتناسب مع مُتطلَّبات أنشطة المنظمات التطوعيَّة غير الرِّبحيَّة، مع الأخذ في الإعتبار أهميَّة دراسة إتجاهات وســـلوكيَّات العمـــلاء لتحديـــد

حاجات هؤلاء بدقَّة، ومن ثَمَّ فإن نجاح أيّ منظمة تطوعيَّة في تقديم خـدماتها يـرتبط بالتزامها تطبيق المزيج التسويّقي الخاص بها وبدقّة، بخلاف إدراكها العميق بمـشكلات وإحتياجات ومطالب العملاء التي تتعامل معهم.

وأعتقد، أن هذا بطبيعة الحال يتطلّب إستعارة أساس معـرفي ومهـاراتي، أرى أن إدارات تلك المنظمات، ومُمارسي الخدمة الإجتماعيَّة، بل الخدمة الإجتماعيَّة ذاتهـا تفتقر إليه، ممَّا قد يُساعد في بناء وتنميَّة الإطار النظري المعرفي للمهنَّة، وأيضاً في تنميَّـة المُمارسة المهنيَّة للمهنَّة في هذا القطاع الحيوي والهام.

التسويق: التأصيل النظري للمفهوم والمضمون:

أفكار ومفاهيم التسويّق ليست جديدة تماماً، فهي موجودة، منذ قـرون عديـدة حيث أشار إليها "آدم سميث 1776م" بقوله إن الإستهلاك هو الغاية النهائية للإنتـاج، وأن مصلحة المُنتِّج هي في الترويج لمُنتَجاته، وأن غاية المُستهلك هي الحـصول علـى المُنتجات التي تُحقّق أقصى إستفادة أو لذّة له، وبعد مرور أكثر من 235 سـنة فـإن الوضع لا يختلف عمَّا سبق.. فالهدف دوماً يتركّز حول الوفـاء بحاجـات ورغبـات العملاء.

لذلك، فليس غريباً، أو مُدعاة للدَّهشة أن نجد رجـال الإدارة يهتمـون دومـاً، بمفاهيم التسويّق، وخاصة بعد الإنتقال من الإهتمام بالإنتاج(التوجُّه نحو الإنتـاج) في البداية، إلى الإهتمام بصفة خاصة بحصيلة بحوث السوق، وإستغلالها في تحديد حاجات ورغبات العملاء في طرح أو تصميم مُنتجات جديدة وفي تطوير استراتيجيات سـعريَّة جديدة وتحقيق نفاذ أكبر للأسواق، والترويج لمزايا مُنتجات وخدمات المنظمة بحيـث أصبح بمقدور المنظمة الآن أن تُحدِّد ما تبغيه في ضوء معرفة حاجات ورغبات العملاء في السُّوق (التوجُّه نحو العملاء) وكان ذلك بحلول عقد الخمسينَّات من القرن الماضي. ومنذ منتصف الثمانينَّات فإن المهتمين بالتسويق قد تقدَّموا خُطـوات كـبيرة، فمـن الإهتمام بتسويق الحجم الإنتاجي إلى مفهوم التسويّق الجديد والذي يُمكّن العَملاء من حُريَّة الإختيار الكبير من بين السلع والخدمات والتي تتوافق مع مطالبهم، خاصة مـع

التطوُّرات التكنولوجيَّة والتي ساهمت في فهم سلوك العملاء، وبذلك فإن المنظمــات التي لم تستوعِّب تلك المُتغيِّرات خرجت عن نطاق المنافسة وطواها الفشل والنسيَّان.

وخلال سنوات طويلة تطوَّر التسويق بمفاهيمه...ووُجد أن السلع والخدمات التي تُشبع حاجات العملاء هي التي تُبقى المنظمة على قيد الحياة العمليَّــة، وعليــه، فــإن التسوِّيق المُعاصر ليس مُجرَّد توزيع للسلع والخدمات، ولكنَّه يهــتم أكثــر بالنــاس، وردود أفعالهم تجاه تلك المُنتجات والخدمات، وهي في ذات الوقت إختبــار لقُــدرَّة العملاء على الإختيار، ولنجاح المنظمة ذاتها، وبذلك فهو يسعى لتحديد الإحتياجــات التي تُرضى العملاء.... ومن هنا، يُصبح مفهوم رضا العميل أحد أدوات القياس الهامة لجودَّة الأداء، ولقد ظهر مفهوم "التسوِّيق الإجتماعي" في أوائل الــسبعينات بدايــة كمفهوم مُستقلَ عندما بيَّن كلاَّ من "كوتلر وزيتلمان" أن أدوات التــسويق يُمكــن تطبيقها على النواحي الإجتماعيَّة، وأن هذا المفهوم أيضاً، يشتمل على تخطيط المُنــتَّج، والتسعير،الترويج، والتوزيع، وإجراء بحوث السوق، وهو ما يُشكِّل مفهوم "المــزيج التسوِّيقي Mix" والذي ظهر نتيجة دراسات مُكثفَّة أُجريت في جامعة "هارفــارد" في ثلاثينات القرن الماضي،ولقد بدأ إستخدام التسوِّيق في منظمات الخدمات في خمسينات وستينات القرن الماضي بجلّب أو جذّب مصادر التمويل المختلفة.

ماذا نقصد بالتسويق؟

ثَمَّة تعريفات عديدة، تناولتها الكثير من المُؤلَّفات حول مفهوم التسوِّيق، والتسوِّيق الإجتماعي، وأعتقد أنني سأُركِّز في هذا المقام على أوجه الإخــتلاف بــين التــسوِّيق والتسوِّيق الإجتماعي، كذلك تحديد الإختلافات في الأهداف بينهما، ولــيس علــى الجدل الفلسفي وراء ذلك المصطلح، ومن المُفيد أن أتحدَّث عن بعض أشــهر تلــك التعريفات، ومنها:

1- التسوِّيق هو:"عمليَّة إداريَّة مسئولة عن تحديد، وتوقُّــع، إرضــاء إحتياجــات ومطالب المستهلك، ساعياً وراء الرِّبح".

ويتكوَّن هذا التعريف من جزئيّن رئيسيّين هما أن التسويق هو مفهوم ووظيفــة في وقت واحد فمثلاً:

أ- على المستوى المفاهيمي:هو يُمثّل فلسفة أو منهج لإدارة رغبات وحاجات العملاء.

ب-وعلى المستوى الوظيفي: هو يُمثّل إحدى المهام أو الوظائف التي تمارسها الإدارة من تجميع معلومات وإجراء بحوث عن السُّوق والعملاء، وتصميم مُنتجات أو خدمات جديدة، أو تسعير تلك الخدمات أو توزيعها على العملاء.

2- وفي تعريف آخر" التسوِّيق هو...تحليل، تخطيط، تنفيذ، ورقابة البرامج المؤضوعة للتبادل التطوُّعي في السُّوق بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة.

ويرتبط هذا التعريف بحاجات السُّوق ورغبات العملاء...وبإستخدام آليَّة تسعير مُناسبة، وإستخدام أدوات الإتصّال والتوزيع والتحفيّز لخدمة الأسوّاق والعملاء.

3- كما هناك تعريف آخر يرى أن التسوِّيق في مضمونه هو"عمليَّة تنافسيَّة بُموجبها تُعرض السلع، والخدمات للإستهلاك بهدف الرِّبح".

ويرى "ريتشارد بتنجر Richard Pettinger" أنَّه ينبغي النظر إلى هذا المفهوم بمضمونه الواسع، كما يرى أن التسوِّيق يتضمَّن بناء السُّمعة، والثّقة، وتحقيق أقصى مبيعات مُمكّنة بهدف تعظيم الرِّبحيَّة، وكذلك إرساء علاقة تعاونيَّة بنَّاءة.

4- كما يرى كُوتلر، فُوكس، وُلف لوك" إن التسوِّيق منهج أو أداة للوفاء بإحتياجات العملاء من خلال تحقيق أهداف المنظمة.

وهذا معناه إعطاء الأولوِّية لحاجِات العملاء، مع بلورة أهداف المنظمة حول تلك الحاجات.

وإذا كان هذا هو مفهوم التسويق في مجال الأعمال التجاريِّة التي تسعى للرِّبح، فما هو مفهوم التسويق في مجال الخدمات الاجتماعيَّة والإنسانيَّة؟ وخاصة إذا ما إتفقنا على أن هناك إختلافاً بين منظمات ومؤسَّسات القطاعين؟ لذلك فمن الأهمِّية بمكان أن نتناول التسوِّيق من منظوره الواسع،و أن نُركّز عليه بإعتباره أداة تُرسّخ وضع

المنظمات الأهليَّة في المجتمع، وينبغي- أيضاً- كي نُحدِّد إستراتيجيَّة التسويق المُناسبة أن نُحدِّد حاجات العملاء بدقَّة، وأن نستخدِّم تلك الحاجات في تصميم أشكال الخدمات الجديدة.

ومن ثم، يُشير الكاتب إلى أن تفُّهم مُتطلَّبات العملاء وإحتياجاتهم سوف تُعزِّز مكانة المنظمة في السُّوق، بما ينعكس بعد ذلك على نصيبها السُّوقي، والمزيج التسّويقي، وبما ينعكس أثره في النهاية على رضاء العملاء أيضاً.

وعليه، فإن التسوِّيق يُقصد به هنا"التأكد من أن هؤلاء الذين هم بحاجة للخدمة... قد حصلوا عليها بطريقة مُناسبة لإحتياجاتهم، وعليه فإن التسوِّيق كمفهوم هو في الأساس عمليَّة إيجاد العلاقة بين نشاط العمل وبين العميل، وهو يعُطي الأولويَّة القصوى، والسعيّ قدْر المُستطاع لإرضائهم وإشباع إحتياجاتهم، ومن هنا، فإن أنشطة التسوِّيق هي وظيفة مُحوريَّة لجميع كوادر المنظمة وبصفة يوميَّة.

ويتفَّق هذا التعريف مع ما يراه " فيليب كُوتلر" حول التسوِّيق باعتباره"عمليَّة تبادل فهو عمليَّة إجتماعيَّة وإداريَّة بموجبها يحصل الأفراد والجماعات في أيّ مجتمع على ما يبغونه من حاجات وتعظيم مستويات إشباعاتهم من خلال إنتاج وتوزيع السلع والخدمات"، ويحدث التبادل من وجهة نظر "كُوتلر" عندما يدخل كُلّ طرف في علاقة تعامل مع طرف آخر تتمثلّ في الآتي:

1- أيّ شيء يرغبه الطرف (أ) العملاء.

2- يحدث إتصَّال مع الطرف (ب) المنظمات الموجود لديها هذا الشيء.

3- إمَّا أن يقبل الطرف (ب) أو أن يرفض.

وكما رأينا فعند(كُوتلر) التسوِّيق هو عمليَّة إجتماعيَّة، لأنها عمليَّة تسعى لتحديد حاجات المجتمع، وتحديد المؤسَّسات المسئولة عن الوفاء بها، وأن عمليَّة التبادل هذه هي في مضمونها عمليَّة تطوعيَّة لأن العملاء المستفيدون من الخدمات، لا يُرغمون على الدخول فيها قسراً، وأن المنظمات مُقدِّمة الخدمات تسعى إلى الوصول إليهم بشتى الطرق للإستفادة من خدماتها.

وهذا ما تُفسِّره نظريَّة التبادل والتي ترى أن كُلاً من الفرد والمنظمة يسعيان لتعظيم منافعهما من خلال عمليَّة التبادل أو التفاعل بينها، حيث طُبِّقت هذه النظريَّة أيضاً في مجال التسوِّيق ومنها إنتقلَّت إلى مجال الخدمات الإجتماعيَّة، وعلى الرَّغم من عدم أخذها في الإعتبار عند تحليل عمل وأداء المنظمات الخدميَّة، وأيضاً لمهنة الخدمة الإجتماعية إلاَّ أنَّنا نجد أن العملاء يلمسون ذلك من خلال إتصَّالهم الشخصي مع مُقدمِّي الخدمات الإجتماعيَّة.

أيضاً تُعتبر هذه النظريَّة أساساً لعمليَّة التسوِّيق حيث تنظر إلى المستفيدين من المنظمات الإجتماعيَّة كمستهلكين بدلاً منْ كونْهم عملاء، ممَّا يفتح الطريق إلى التفكِّير في المُعاملات التباديَّة بين البائع والمشتري (مُقدِّم الخدمة ومُتلقِّيها) وكما يحدث في المنظمات الرِّبحيَّة من تحديد الموارد الماليَّة والأهداف، كذلك تسعى المنظمات غير الرِّبحيَّة (التطوعيَّة) إلى تحديد أهدافها بوضوح والتعرُّف على مُستخدِّميها وتحديد أفضَّل أسلوب لخدمتهم، ومن خلال نظريَّة التبادل أيضاً نستطيع تفهُّم علاقة التبعيَّة بين المشتري، والبائع أو بين المُستفيد من الخدمة ومُقدِّم الخدمة والمنظمة الاجتماعيَّة، ويُؤكِّد كلاً من وينبرج، لف لوك "Weinberg love lock" على أن المنظمات غير الرِّبحيَّة قد تُواجه مُشكلات خاصة ترتبط بالتمويل عند تبنيها لأيٍّ من مبادئ التسوِّيق، ممَّا يدفع تلك المنظمات إلى تبني إستراتيجيَّة التوجُّه نحو العملاء والعمل على جدوَّلة وتخطيط الوقت والإستعانة بمبادئ التسوِّيق التجاري وإتخاذ خُطوات حتميَّة نحو تطبيقه إذا ما أرادت البقاء في الحياة العمليَّة، ولقد سعت العديد من المنظمات غير الحكوميَّة إلى الإستعانة بالتسوِّيق بهدف كسب التأيِّيد والدَّعم المُجتمعي تجاه أمور مُحدَّدة ، وإن كان الحال يستدعي أن نلجأ إلى تخطيط التسوِّيق عند تناول أيّ قضايا تُواجه المنظمة التطوعيَّة.

كذلك تُقدِّم كلاً من نظرَّية التسوِّيق الإجتماعي، ونظريَّة الإنتشار، مُعظم الأطر النظريَّة التي يقوم على أساسها تسوِّيق الخدمات الإجتماعيَّة، وقد إنبثقت مدرسة التسوِّيق الاجتماعي من مجال إدارة الأعمال، ولقد أدرك "كُوتلر" وهو أول من لاحظ ذلك أن أُسّس وأدوات ومبادئ التسوِّيق التجاري يُمكن تطبيقها بكفاءة على

الخدمات والمشكلات والأفكار والحركات الاجتماعيَّة والأعمال الخيريّة، وعليه يُعرّف "كُوتلر" التسويق الإجتماعي بأنّه:

"عمليَّة تصميم وتنفيذ ورقابة البرامج التي تهدف إلى زيادة تقبُّل النـــاس لأفكـــار إجتماعيَّة مُعيَّنة، ومن ثم فهو يتضَّمن الإعلان الإجتماعي، تسوّيق الأفكار، وتـــسوّيق القضايا العامة".

ومن هنا، فإنّه من المُناسب أن نُراعي الحقيقة القائلة بأن مبادئ المصلحة الإجتماعيَّة أو المجتمعيَّة، والمسئوليَّة الإجتماعيَّة قد تتضَّمن يوماً ما رقابة أو سيطّرة نـــشطة علـــى الطلب لخدمات المنظمات الإجتماعيَّة، ويرى "روبرتو– وكُوتلر Reberto kotler" أن هناك دولاً كثيرة على مستوى العالم حاولت حل المشكلات الإجتماعيَّة عن طريـــق تغيير إتجاهات الناس وأنماط معيشتهم بشرط إقناع هؤلاء بجدوى تلك التغييرات لهـــم، ولعلّ هذا هو هدف التسوّيق الإجتماعي Social marketing Aim.

وفي هذا الفصل يُقصد بالتسويق الآتي:

1- أداة للوفاء بإحتياجات العملاء.

2- المحوَّر الرئيسي لفهم دوافع التغيير بالمنظمة.

3- منهج لدراسة إحتياجات ورغبات العملاء.

4- أحد وظائف ومهام الإدارة في المنظمة.

5- المُوازنة بين حاجات العملاء وإمكانيَّة المنظمة.

6- الموازنة بين حاجات العملاء وأهداف المنظمة.

7- بناء إستراتيجيَّات المنظمة في ضوء إحتياجات العمـــلاء وإمكانيـــة المنظمـــة وأهدافها.

8- إستشارة المنظمة لعملائها في تصميم وتخطيط خدماتها.

التسويق في القطاعين الربحي وغير الربحي (التطوعي):-

مقارنة في ضوء الخصائص والمميزات:

تسوِّيق الخدمات في أبسط صوره...هو عمليَّة تيقُّن من أن التبادل بين المُستفيدين من الخدمات ومُقدِّمي الخدمات قد تم بما يُحقِّق إشباع إحتياجات العملاء ورضائهم، وبذلك فإن الدور التسوِّيقي يتَّسم بالكليَّة أو الشموليَّة وهو يُمثِّل حالة تفاعل بين المنظمة وكوادرها وبيئتها، ومن ثَمَّ على منظمات الخدمات أن تضع إستراتيجيَّات مناسبة للتسوِّيق بها، تُحقِّق في النهاية أقصى إشباع لحاجات ورغبات العملاء، وفي سبيل ذلك، يجب أن تقوم بإجراء بحوث ودراسات تسويقيَّة وجمع معلومات وبيانات عن السُّوق والعملاء وبطبيعة الحال فإن رغبات وحاجات عملاء منظمات الخدمات قد تتباين بصورة شديدة، فعلى المستوى النظري، فإن التسوِّيق الإجتماعي قد يكون بسيطاً في مضمونه لو أمكَّن تحديد الحاجات الإجتماعيَّة بدقَّة بحيث نتجنَّب التداخلات والتعقيَّدات المُتشابكة قيمياً،إقتصادياً،وإجتماعياً، ومن هنا يُصبح من السهولة بمكان وضع معايير لتقيِّيم كفاية وكفاءة القطاع التطوُّعي لذلك فإن أنساق الخدمات الإجتماعيَّة الجديدة تقوم على أن الناس تتباين في المشارب والأهواء والحاجات، وأن ذلك يتطلَّب ضرورة وجود تيار مُتدفِّق ومُتنوِّع من الخدمات الإجتماعيَّة يتناسب مع إحتياجات ورغبات هؤلاء.

وعليه يمكن تصنيف منظمات الخدمات إلى نوعين هما:

أ- مُنظمات خدمات تُجاريَة: تُحقِّق أهدافها من خلال تبنِّي مفهوم الرِّبحيَّة.

ب- مُنظمات خدمات غير ربحيَّة: تختلف في دافعيتِّها وأهدافها سواء كانت مُنظمات خدمات عامة، أو تطوعيَّة، وهي بعيدة كُلّ البُعد في أفكارها عن غايات القطاع التُجاري... وتستهدِّف بدورها الوفاء بإحتياجات العملاء.

ورغم الإختلاف بين طبيعة مُنتجات أو خدمة تلك المنظمات إلاَّ أن لها خصائص تُميزِّها وينبغي النظر إلى تلك الخدمات من واقع مستوى التعقُّدّ إلى المستوى الأبسَّط

منها ولذلك حدَّد كلاً من Hollins&Hollins(13) عاملاً تُساعد على جعل الخدمَــة أكثر ديناميكيَّة وبعيدة عن التعقيد وهي:

1- الوقت المُناسب لتصميم الخدمة.

2- إرادة العملاء على التغيير.

3- التعبير في طبيعة تصميم الخدمة.

4- الخصائص الفرعيَّة المرنة للخدمة.

5- مُنتجين صغار للخدمة.

6- زيادة عدد المُنتِّجين للخدمات.

7- إجراء بحوث سوق شاملة وفعَّالة.

8- التغيُّر التكنولوجي.

9- تغيُّر البيئة الخارجية.

10- عدم وضع معايير ثابتة للخدمة.

11- وضع إرشادات مفتوحة للعاملين والإدارة.

12- تحديد طبيعة البنيَّة التحتيَّة للسُّوق التي تُتيح تقبُّل خدمات جديدة.

13- سعي منظمات الخدمات وراء المفاهيم الجديدة لتوصِّيل الخدمة.

وعلى أيَّة حال تلعب خدمات الرعايَّة الاجتماعيَّــة (الحكوميَّــة - التطوعيَّــة) دوراً لايُستهان به في إقرار ما يُسمَّى بالعدالة الإجتماعيَّة، والسياسيَّة والإقتصاديَّة والإنــسانيَّة، كما تسعى لإرساء مبدأ المساواة، وهو أهم المبادئ الإنسانيَّة والإجتماعيَّة، ومن ثم، ثــار جدلٌ كبير خلال الثلاثين عاماً الماضيَّة حول الإختلافات بين تــسوُّيق خــدمات الرعايَّــة الإجتماعيَّة، والسلع الماديَّة بدءاً، بمحاولة تعريف الخدمة ووصولاً، إلى تحديد قائمة بخمس طرق يُمكّن بها التميُّز بين السلع المادية Goods والخدمات Services الاجتماعية وهي:

1ـ الخدمات غير ملموسة:

من وجهة النظر التقليديَّة يُنظر إلى الخدمة على أنَّها شيءٌ غير ملمُوس، ذات علاقة

حميمة أو قريبة للعملاء، ومن المستحيل-عملياً- إختبارها قبل الحصول عليهـــا، وإن كان يُمكن تمثيلها بشيء ماذّي مثل كارت التوصيَّة، شهادة خبرة، وروشّته للعـــلاج، ولكّن الخدمة نفسها غير ملموسّة بينما من الناحية التجاريَّة ووفقاً لتعريـــف Kotler zemke فإن الإهتمام ينصّب على الخصائص الفريدة للسّلعة، أو الخدمـَّــة، وبأنّهـــا أيّ نشاط أو منافع يُعطيها طرف ما لطرف آخر، ومن هذا المُنطلق فـــإن الطبيعـــة غـــير الملموسّة للخدمَّة تعني أنّها لا يرتبط وجودها بأيّ مُنتَّج آخر مادي، كما أنّها تعني بمثابة خبرات أو تجارب لا يُمكن حصرها في وجه الملكيَّة المختلفة، ولذلك يجب توســـيع أو تمديد حدود التسوّيق بحيث يستوعّب ذلك الإطار المفاهيمي الجديد للخدَّمة وطبيعتها ويعتقد Zeithamel أن نُقطّة الضعف الوحيدة هنا، تتمثلّ في صعوبة قيـــاس أو تقيـــيم الطبيعة غير الملموسة للخدمَّة، لذلك فإن إستراتيجيّات طرح الخـــدمات الإجتماعيَّـــة يجب أن تتَّسم بقدر الإمكان بالوضوح والظهور.

2ـ صعوبة فصل الخدمة عن عملية توصيلها:

من النادر أن نفصّل ما بين الحصول على الخدمة وبين الشخص المُقدّم له الخدمـــة، ويُقرّ "كُوتلر" أنّه لا يُمكّن فصل الخدمة عن محل إنتاجها، وأن إنتاج الخدمة والإستفادة منها شيئان مُتلازمان، وهذا عكس ما يحدث في الإنتاج المادي، ولذلك فـــإن تنظـــيم عمل أو نشاط المنظمات الخدميَّة تعتمد أساساً على درجة التفاعل الدقيق بين مُقـــدّم الخدمة والمُستفيد منها وزيادة هذا التفاعل، بما يُؤدّي بقدّر الإمكان إلى التخفيض من الطبيعة الغامضة غير الملموسَّة للخدمَّة، وذلك عن طريـــق الـــسيطّرة أو الـــتحكّم في الجانب الملمُوس منّها (الجانب المُتعلّق بتوصيل الخدمة ذاتها) كما أن المُنتجّات والـــسّلع الماديَّة تُسّوق وتُباع أولاً ثم بعد ذلك تُنتّج وتُستهلّك،وهذا عكـــس مـــا يحـــدُث في الخدمات الإجتماعيَّة حيث تُشرّك المنظمات العملاء في تصميم الخدمة حتى تـــضمَّن في النهاية وصولها وتقّبلها منهم،ولذلك يعتقد Bowen أن العملاء لهـــم دوراً مُـــشاركاً وهاماً في صناعة الخدمات، عكس ما يحدُث في خطوط الإنتاج الماديَّة.

ومن ثَمّ، فُكلّما زاد دور أو تأثّير العملاء في إنتاج الخدمَّة إنعكـــس ذلـــك علـــى

جودَّتها ومُناسبتها لحاجات العملاء أنفسهم، عكس ذلــك في القطاعــات الإنتاجيَّــة المادِيَّة، ومن هنا.. يجب الإهتمام جدياً بعمليَّة التخطيط للخدمة والتسوِّيق لهــا، مــع الإهتمام كذلك بوضع ضوابط ومعايير لجودَّة تلك الخدمات.

3ـ قصور فكرة التوحد (الإختلاف):

ومن المُستحيل ولو على المستوى النظري أن نفصل ما بين الخدمَّة، ومُقدِّمها، وفي نفس الوقت يصعب إنجاز الخدمَّة بنفس المستوى المعياري الموضوع لها، وذلك لصعوبة وضع معيار مُحددً لها... لإختلاف مشارب الأفراد وأهوائهم، حيث تُقــاس جــودَّة الخدمَّة بدرجة رضاء العملاء تجاه تلك الخدمَّة، وحيث يختلف الأفراد فيما بينهم،فيمــا يختلفون أيضاً في مستويات توقُّع الخدمة كذلك فالخدمَّة تختلف من منظمــة لأخــرى، والجودَّة أيضاً تختلف من خدمَّة لأخرى ومن عميل لآخر، وبسبب ذلك فهنــاك ثَمَّــة صعوبات تُواجه عملية تصميم أو إنتاج أو تطوِّير تلك الخدمات وحتى على مــستوى توصيلها، عكس ما يحدث للمُنتجات الملموسَّة، ولــذلك يجــب تقلــيص مــستوى الإختلاف أو التباين في الخدمات في مرحلة توزيعها أو توصيلها بقدّر الإمكان.

4ـ استحالة تخزين الخدمة:

وحيث أن الخدمَّة هي تجارب أو مُحاولات أو خبرات، فمن الصعوبة بمكان تخزينها أو الحفاظ على رصيد منها، لإستخدامها في وقت آخر،حيث يجب الإستفادة منها وقت الحصول عليها وإلاَّ فُقدت، مثال ذلك ما رواه Borry عند تمْيِّيزه بين المُنــتَّج المــادي القابل للتخزين على الأرفُف وفي المخازن وبين الخدمَّة التي ترتبط في إنتاجها بالطلّــب عليهًا، حيث إنتاج خدمَّة دون طلب فعلّي عليها يعني خسارة مُؤكَّدة ولهذا فإن الخدمَّة تتأثَّر بدورها بعوامل التغيُّرات في الطلّب عليها.

5ـ الملكية:

وإذا كانت فكرة الملكيَّة تنقل حيازة المُنتَّج المادي للمشتري بمجرَّد دفــع الــثمن، فمِنْ غير المقبول أخلاقياً أو إجتماعياً أن يحدث ذلك بالنسبة للخدَّمة، بما يجعل فكــرة

الملكيَّة أكثر صعوبة في التطبيق للخدمة مُقارنة بالمُنتَّج المادي، حيث أنَّه من المُستحيل فصل الخدمة عن مُقدِّمها.

والخلاصة، وبعد كُلّ ما سبق يُمكن القول، بأن تسويِّق الخدمات قد يُميَّز حالياً بخصائص وسمات مُعينَّة وبمشكلات تقتصر عليه، ولا شك أن هناك بعض السمات المُميِّزة بين التسويِّق في القطاعيّن التجاري والتطوُّعي غير الرِّبحي كما سبق أن أوضحنا، وخاصة أن غالبِّية المنظمات التطوعيَّة تُنتِّج خدمات بدلاً من سلع ماديَّة، وبعضها يسعى لإرساء سلوكيَّات إجتماعيَّة جديدة أو تغيير سلوكيَّات قائمة، إمَّا من خلال الإتصَّال المُباشر بالعملاء أو بالضغط من خلال جماعات الضغط (اللُّوبي) على صناعة القرار.

ما الذي يقدمه التسويق للمنظمات التطوعية؟

وبعد أن إستعرضنا لماهيَّة التسويِّق، وللتسويِّق في القطاعين الرِّبحي وغير الرِّبحي والمُقارنة بينهما في ضوء الخصائص والمُميَّزات، وبصفة عامة فإن منهج التسويق بالمنظمات التطوعيَّة يكون مُفيداً إذا ما إعتقدنا عن قناعة بأهميتِّه في الإتصَّال بالناس وفي تحقيق الغرض من وراء إنشاء تلك المنظمات، خاصة وأن التسويِّق هو أداة إداريَّة فعَّالة للغاية في إدارة العمل بالمنظمات التطوعيَّة التي تستهدف بدورها الوفاء بإحتياجات ورغبات العملاء، ويتضَّمن هذا بطبيعة الحال أن العديد من المنظمات التطوعيَّة يستفيد منها أُناس ضعاف سياسياً وإقتصادياً أو حتى إجتماعياً، ولا يستطيعون توصِّيل أصواقم أو آرائهم أو الحصول على إحتياجاقم سوى من خلالها، كما تتعامل المنظمات التطوعيَّة أيضاً مع نوعيَّات شتَّى من العملاء (كبار السن،المُراهقين، الأطفال، ذوي الإحتياجات الخاصة، طلاب، مرضى، عملاء أعضاء، ومانحي أموال وتبرعَّات، مُوظَّفين، مُتطوِّعيَّن، أعضاء حُكم محلي، مُفتشين من الحكومة، مُوظَّفي الإدارات الحكوميَّة من تعليم، صحة، خدمة إجتماعيَّة، تدريب، أعضاء إدارات محليَّة، مُنظمات رعايَّة إجتماعيَّة في المجتمع ... الخ).

وعلى كُلّ فمِنْ الأهميَّة بمكان أن نُشير إلى أن هؤلاء العملاء والوسطاء.... لهم إحتياجاقم ورغباقم والتي قد تختلف من فئة إلى أخرى، وأن إختلاف العملاء... يُؤدِّي

لإختلاف إحتياجاهم وبالتالي إختلاف الخدمات المُقدَّمة لهم، ولذلك فإن تفهُّم نوعية عملاء المنظمات التطوعيَّة، ينعكس على طبيعة الحاجات الواجب الوفاء بها، وعلى تدبير الأموال اللاَّزمة لذلك، ويُحدِّد لها إجراءات عملها مُستقبلاً،وخاصة في ضوء عدم كفاية الموارد الماديَّة والماليَّة المُتاحة للمنظمات التطوعيَّة للوفاء بكافة إحتياجات هؤلاء العملاء، لذلك ووفقا لقول "دركر Drucker" فإن أسوَّاق المنظمات التطوعيَّة مُتباينة، ومُتعدِّدة بحيث يصعب في النهاية إدارها، ومن ثَمَّ فإن هناك إختلافاً بين فن إدارة المنظمات التجاريَّة الربحيَّة والمنظمات التطوعيَّة غير الربحيَّة.

كما يُنظر إلى التسوِّيق كدور وظيفي على المنظمة التطوعيَّة عندما تتطلَّبه الظروف ويُحقِّق هذا النوع من التسوِّيق أهداف المنظمة غير الربحيَّة بصورة جديَّة، وقد تُسبِّب تدهوراً في الطلب على خدماها لعدم إستيعاها لحاجات ورغبات العملاء الحقيقيُّون، وقد تلجأ تلك المنظمات إلى ذلك النوع من التسوِّيق الوظيفي في حالة نُدرة الموارد لديِّها، أو تشتُّت فروعها،وحيث يُنظر إلى التسوِّيق كفلسفة إداريَّة تُسيطِّر على المنظمة التطوعيَّة غيرالربحيَّة بأكملها،حيث تُبنِّي إستراتيجيَّات عملها في ضوء حاجات ورغبات العملاء فِعلاً، وإستشارة هؤلاء أو إشراكهم في تخطيط أو تصميم الخدمات لديِّها، أيّ أن إهتمام إدارة تلك المنظمة هنا ينصَّب على تحقيق أقصى إستفادة للعملاء وعلى ذلك، فإن الإدارة تنتهج تلك الفلسفة في مختلف أنشطتها الداخليَّة من تشغيل وتمويل، جمع معلومات وتحليلها، تسعير، توزيع لتلك الخدمات، بما يُطلِّق عليه المزيج التسوِّيقي، وما يَوَّد الكاتب التأكِّيد عليه هنا، أن التسوِّيق كفكرة أو كمفهوم يدور حول حصر إحتياجات العملاء والوفاء بها.

ومن هنا يُمكِّن تحديد الفلسفة من وراء التسوِّيق بالمنظمات التطوعيَّة في الآتي:

1-الإهتمام بالعميل أولاً.

2-تُمدُّنا عملية التسوِّيق بمصطلحات مثل وضع الأهداف، تشتُّت العملاء، التسعيِّر، تحليل المنافسة.. ومن خلال تلك الأدوات يُمكِّن التحديد الدقيق لإحتياجات العملاء بسهولة.

3-تُقدّم لنا عمليَّة التسوِّيق أساس عملي للإدارة.

ومن ثم، يُمكن تطبيق مناهج التسوِّيق، ليس فقط على المنظمـــات الخدميَّـــة (حكوميَّة/أو تطوعيَّة) ولكن كذلك على مستوى الحملات العامة، جماعات الـــضغط، العلاقات العامة، حيث لكُلٍّ من تلك الأمور عُملائها بما لهم من حاجات ورغبات.

وفي ضوء العرض السابق يتبيَّن لنا أن المنظمات التطوعيَّة تسعى في الأساس لتحديد مطالب أو حاجات عملائها ثُمَّ تبنِّي بعد ذلك إستراتيجيَّة التـــسوِّيق الخاصـــة بهـــا، ولذلك، وإجابة على السؤال الرئيسي الوارد في العنوان عما يُقدِّمه التسويق من أهمية للمنظمات التطوعيَّة، نجد أنَّها لا تخرج عن:

1- التسوِّيق يُطوِّر أو يُحسِّن من مستوى رضاء العملاء تجاه خدمات المنظمة.

2- يُساعد التسوِّيق كذلك على زيادة الموارد للمنظمات التطوعيَّة، وجذّب أنظـــار وإهتمام المُموِّلين.

3- كما أن تبنِّي مناهج مهنيَّة تسويقيَّة يُساعد على تحديد نقاط التنافس للمنظمة التطوعيَّـــة، بحيث تستطيع تلك المنظمة أن تعي جيداً ما سوف تستفيده من التسوِّيق، وإنعكاس ذلـــك على المجتمع.

4- التسوِّيق أيضاً يُمكِّن المنظمة التطوعيَّة من صياغة إطار عملي للعمل، هو منهج مُنظَّم في البحث عن الحاجات الفعليَّة للعملاء، أو في وضع الأهداف والتخطيط لتنفيذ تلك الأهداف.

ويضيف الكاتب لما سبق بأن التسويق:-

1- يُساعد المنظمة التطوعيَّة في التعرُّف على نوعية العملاء والمتعاملين معها.

2- يُساعد المنظمة التطوعيَّة في تصميم وطرح خدمات جديدة للعملاء.

3- يُساعد المنظمة التطوعيَّة في الترويج للمزايا والخدمات التي تُقدِّمها للمجتمع.

4- يُساعد المنظمة التطوعيَّة على الإستمراريَّة في طرح خدماتها بأساليب وطرق جديدة.

5- يُساهم في الرقيّ بالمستوى المهارى للكوادر الموجودة بالمنظمات التطوعيَّة.

6- يُساهم في تغيير صورة المنظمة التطوعيَّة لدَى العامة في المجتمع.

7- يُساعد المنظمة التطوعيَّة على التواجد بين المنظمات والمؤسَّسات الأخرى في المجتمع.

8- يُعتبر أداة مُفيدة للإتصَّال بالعملاء، وإشراكهم في مراحل صناعة الخدمات بالمنظمات التطوعية.

ومن ثم،فمن المُؤكَّد أن معظم المنظمات التطوعيَّة سوف تُراعي الإدارة الفعَّالة للجوانب الوظيفيَّة للتسوِّيق لضمان الحد الأدنى من العملاء، إلاَّ أن هناك بعض المنظمات لازالت تُصِّر على المفهوم الضيِّق للتسوِّيق وحصره في الجانب الوظيفي فقط.

كيف يمكن وضع خطة تسويقية للمنظمات التطوعيَّة؟

وفي ضوء أهداف وغايات المنظمات التطوعيَّة يُمكن صياغة إطار الخطة التسويقيَّة على المدى الطويل، إلاَّ أن هناك ثَمَّة إعتبارات يجب على المنظمات التطوعيَّة وضعها في الإعتبار عند سعيها لوضع خطة تسويقيَّة جيِّدة سوف نَعرضُها في التالي:

1- ينبغي على المنظمات التطوعيَّة أن تُحدِّد بدقَّة الأسوَّاق الحاليَّة في مجال عملها وأن تُحاول التُنبؤ بالتغُّيرات المُحتملَّة فيها.

2- يجب دراسة العوامل المُؤثِّرة على طلب خدماتها في المُستقبَل وتأثيرها على تلك المنظمات ومنها:

أ- عوامل بيئيَّة خارجَّية، خارجة عن نطاق سيطَّرة المنظمات، وذلك لأن القطاع التطوُّعي يكون عُرضة لضغوط غير سوقيَّة تُؤثِّر على حجم الطلب المُقدَّم منها.

ب- عوامل المنافسة الضارَّية في السُّوق لتحسين صورة المنظمة ومصداقيَّتها في المجتمع وزيادة الثِّقة في خدماتها وضمان قُدرَّة خدماتها على الوصول للأسَّواق(العملاء).

ج- عوامل بيئيَّة داخليَّة، مُتمثلِّة في الثِّقة والمصداقيَة التي تُشيع بين أفراد المنظمة وأقسامها المختلفة، وفي علاقتهم ببعضهم البعض، وبالغير، مّما يُساهم في خلق بيَّئة عمل إيجابيَّة تُشجِّع على التعاون بين الجميع.

د- عوامل القُوَّة ونقاط الضعف الخارجيَّة والمُتمثلّة في الفُرص المُتاحة للمنظمات في أسواق الرعايَّة الاجتماعيَّة.

ه- نقاط القوَّة والضعف الداخليَّة، والعمل بقدّر المُستطاع علـى تقوِّيـة نقـاط الضعف وزيادة نقاط القُوَّة، لزيادة القُدرَّة على مُمارسة الوظـائف الداخليَّـة بأعلى قَدرَ من المهارة إلتزاماً بالحفاظ على مستويات الجودَّة المُقرَّرة.

3- تطوِّير وتحسِّين صورة المنظمات التطوعيَّة لدى الغير من خلال سعيِّها الـدَّائم في إقناع أو تقبُّل العملاء بجدوى مُنتجاتها وخدماتها، من مُنطلق أن الصورة الإيجابيَّـة للمنظمة تعمل على جذّب العديد من العملاء الجُدُّد والعكس صحيح.

4- أن تأخذ المنظمات التطوعيَّة في الحُسبَّان قضيَّة "رضاء العميل" إذا مـا أرادت أن تبني صورَّة إيجابيَّة لنفسها وأن تُعطي عناية فائقة بشكاوي وإقتراحات العملاء لأنَّها تُوفِّر للمنظمة نهراً مُتدِّفقاً للمعلومات والبيانات بإستمرار عن كل ما يُحيط بها، بما يُساهم في طرح أفكاراً جديدة تُحسِّن وتُطوِّر من أداء تلك المنظمات.

5- ضرورة الإهتمام بتشجيع أفراد المجتمع على التطوُّع بها والمُشاركة في خدماتها، لَما للعمل التطوُّعي من أهميَّة في المُساهمة في تقليل التكاليف، وإحساسهم بالمسئوليَّة.

6- الإهتمام بحصيلة بحوث السُّوق وإستغلالها في تحديد حاجات ورغبات العملاء، في طرح أو تصميم خدمات جديدة، وفي تحقيق نفاذيَّة أعلى للأسّـواق (العمـلاء) والترويج لخدمات المنظمات، كما يُمكِّن من خلالها أن تُحدِّد المنظمات التطوعيَّة ما تُقدِّمة من خدمات وبرامج ومشروعات في ضوء معرفة حاجـات ورغبـات العملاء في السُّوق (نطاق عملها).

العوامل التي تُساعد المنظمات التطوعيَّة في وضع إسـتراتيجيَّة تـسويقيَّة مناسـبة لخدماتها:

ومن هنا فإن تحقيق المنظمة التطوعية لإستراتيجيتها التسويقية يستند إلى عدة عوامل أهمها:

1- الدراسة الجادَّة للسُّوق.

2- تحديد الفئات الإجتماعية – العملاء.

3- إدارة الموارد المُتاحة بكفاءة وكفاية.

4- البحث الجدّي عن أفضّل البدائل للخدمات.

5- تفهُّم أسباب الطلّب على خدماهّا وتقلبّاته.

ولذا يقترح "Love Lock" طُرق عديدة يُمكّن الرَّبط بها بين قُــدرّات المنظمــات التطوعيَّة والطلّب على خدماهّا ويرى أنّها قد تجد نفسها في أحد ثلاثة مواقف:

أ- ليس لديها القُدرّة الكافيَّة في مُواجهة الطلّب على خدماهّا.

ب- أن تربط بين قُدرّاهّا لإنتاج الخدمات والطلّب عليها.

ج- أن يكون لديها قُدرَّة أعلى عند الطلّب على خدماهّا.

وكلٌ من تلك المواقف يتطلب التعامل معه بإستراتيجية خاصة منها:

1- ألاَّ تُصدِّر أيّ إجراء إلاَّ إذا تطابقت قُدرّاهّا مع الطلّب على خدماهّا.

2- زيادة الطلّب على خدماهّا، مع أنّها مُقيَّدة في ذلك بنُدرّة الموارد، ومن ثَــمَّ قــد تسعى لخفض إنتاج الخدمات للحفاظ على الموارد وضغط التكاليف.

3- تخفيض الطلّب على خدماهّا..عن طريق الإعلام، والإعلان..الخ.

4- الرّقابة على الطلّب لخدماهّا عن طريق وضع أولويَّات منطقيَّة أو من خلال وضع آليات سِعريَّة، للتحكُّم في الإسراف في الطلّب.

وفي حديثنا عن القطاع التطوُّعي، ذكرنا صعوبة تخزين الخدمات، لأنّهــا تتميَّــز بالرَّبط ما بين إنتاجها، والإستفادة منها، لذا يعتقد"Sasser" ضرورة السعيّ للبــدائل الأرخَّص للوفاء بالطلّب على خدماهّا، ذلك من خلال إنتاج خدمات تعتمــد علــى عمالة نصف ماهرة، أو غير مُؤهلّه بدرجة كبيرة بحيث تتمكّن المنظمة مــن تخفــيض تكاليفها وطرح الخدّمة لأكبر عدد مُمكّن من الناس، ويُمكن لها أن تستخدّم أســلوب التسعّير التميّيزي بين أنواع الخدمات المُختلفة وبدرجات مُتباينة بحيث تستوعّب مختلف فئات الدخل.

وحيث أن المنظمات التطوعيَّة ذات أنشطة مُتبايِّنة وسريعة للوفــاء بإحتياجــات

جماعات مُختلفة... فإن التسوِّيق – كما سبق القول- قد يكون لخدمات، ومُنتجات مادِيَّة... أفكار مثلاً والمُنتَّج المادي هنا قد يكون كُرسياً للمعاقين ، أو بطاقات المُعايَدة في المناسبات... الخ، بينما مُنتَّج الفكره Idea قد يكون جُهد أو عمل جماعات الضغط على الحكومة لتحسين مزايا لكِبار السن مثلاً، أماً مُنتَّج الخدمَّة، فهو الأكثّر شيُوعاً في القطاع التطوُّعي، ولقد سبق للكاتب أن أوضح خصائص وصفات خدمات المنظمات التطوعيَّة، والتي تُوجَّه في النهاية إلى النوعيَّات المُناسبة من العملاء، ويُطلق على هذا المزيج أسم المزيج التسوِّيقي.

وسوف يعرض الكاتب بإيجاز للمزيج التسوِّيقي في المنظمات التطوعيَّة مع مُقارنته بالمزيج التسوِّيقي للقطاع التجاري الرِّبحي.

كيفيَّة تطبيق مكونات المزيج التسويقي في المنظمات التطوعيَّة:

أوَّل من أشار إلى هذا المصطلح هو Neil Borden عام 1953 عند حديثه عن المهام التسويقيَّة ومُكوِّنات أو عناصر عمليَّة التسويق، وبعد ذلك وفي عام 1960م تناول Mc-Carthy هذا المصطلح تفصيلياً ورأي أن هُناك عناصر أربعَّة مسئولة عن نجاح عمليَّة التسوِّيق وهو أوَّل من أدخل مصطلح (4Ps) ويتكَّون مزيجه التسوِّيقي من السِّعر price، المُنتَّج Product، الترويِّج promotion ، المكان Place.

ولكوِّن التسوِّيق الاجتماعي لا يهتم بتسوِّيق المُنتجات قَدّر إهتمامه بتسوِّيق الخدمات، فلقد تعرَّض المزيج السابق لإنتقادات عديدة خلال السنوات الماضيَّة،وكان من أهم الإنتقادات المُوجَّهة أنَّه يهتم فقط بالمُنتجات المادِيَّة، وحيث أنَّه من الصعوبة تطبيق المزيج السابق على المنظمات الخدميَّة ومنها المنظمات التطوعيَّة لذا يُفضِّل تعديله وتكيِّيفه بمَا يتناسب مع طبيعة هذه المنظمات لذلك يُفضِّل رجال التسوِّيق الإجتماعي الحديث عن ذلك كالآتي:

1- يُفضِّل"Adrian Sargeant" وهو أحد رجال التسوِّيق الإجتماعي الحديث عن (6ps) ويتكوَّن من الآتي (المُنتَّج product) السِّعرPrice، الترويِّج Promotionالمُشاركة participation، السياسة policy) وهي تختلف إختلافاً جذرياً عن إستخدامها في القطاع التجاري.

2- ويرى كُلاً من"Neil Botten & Mc Manus" أن نشاط التسويّق في منظمات الخدمات يتجلّى فيما يُسمّى بالمزيج التسويّقي Mix ويتكوّن ذلك المزيج في أيّ منظمة خدمات من كل المُتغيّرات التي يُمكّن رقابتها أو السيطرّة عليها بمعرفة المنظمة، بهدف رضاء العملاء في النهاية بمجرّد تحليل وتحديد طبيعة جماعات العملاء التي تتعامل معهم، يُمكّن للمنظمة في أن تبدأ في مُباشرة أنشطتّها للوفاء إلى سبع عناصر إستراتيجية يُطلق عليها (7Ps) ويتفّق هذا الرأي من رأيّ كُلاً من Bitner,Booms عام 1981 حيث أكّدا على ضرورة تطوّير مزيج تسويّقي خاص بقطاع الخدمات أُطلق عليه (7Ps) يشتمل على:

1ـ المنتّج Product:

والمُنتّج هنا، في المزيج التسويّقي بقطاع الخدمات يُقصد به التنُوع والإختلاف في الخدمات المُقدّمة في مساحة جُغرافيّة مُعينّة، كما يُقصد به أيضاً ربط السُوق (العملاء) بخدمة معُينّة بالذات، ولابد أن تعي المنظمات التطوعيّة أن جودّة الخدمّة تتحدّد بعامليّ العرض والطلّب على خدماتها وعليّها هي، وأيضاً بعامل المُنافسة مع الغير، وبمساحة الفُرصّ التسويقيّة، كما أن طرح خدمات جديدة يرتبط بحجم الطلب الكُلّي المُتوقّع عليها، وحجم الإيرادات المُتوقّع الحصول عليه، وعلى إدارة تلك المنظمات أن تُدرك جيداً خصائص الخدمات المُقدّمة وأن تعمل جاهدة على إقناع العملاء (المستفيدون) أنها تُقدّم الأفضّل، ويختلف هذا الوضع عمّا يحدث في المنظمات الرّبحيّة، حيث يقل الإهتمام بالبُعد الإنساني، وتسعى المنظمة الرّبحيّة جاهدة لإقناع المُستهلك فقط بجدوّى السّلعة المُقدّمة.

وعلى المنظمات التطوعيّة أن تعي جيداً أن نُقطّة البداية في هذا المُكوّن للمزيج التسويّقي ترتبط بضرورة تحديد مَطالب السّوق المُستهدّف،والحاجات المرغوبة وكيفيّة إشباعها بحيث يتيقّن خُبراء التسويّق بها من أن خدمات المنظمة مُناسبة للسوُق، وتُشير أدبيّات التسويّق إلى أن ثَمّة طُرقاً عديدّة لتحليل مُكوّنات الخدمّة، تُعطينا صورة شاملة لطبيعة السُوق الذي سوف تعمل خلاله المنظمة، ولذلك يُميّز"كُوتلر" بين الجوانب الجوهريّة، المَلمُوسّة في الخدمة، بينما يُركّز"ليفيت" على المُكوّنات المُتوقّعة داخل الخدمة

ذاتها، وعلى كُلّ، فإن تحليل مُكوّنات الخدمَة يستند إلى فكرة أن أيّ خدمَة هي في النهاية مجموعة خصائص أو سمات من وجهَة نظر المُستفيدّين منّها، كما أنّها أداة لإشباع حاجة مُعَّينة من وجهة نظر مُقدَّميها.

كما يرى "كُوتلر" أنّه بتطبيق ذلك على المنظمات غير الربحيّة، نجد أن الخدمَة قد تختلف من منظمة لأخرى، إلاّ أن هناك حداً أدنًى لما يجب الوفاء به من إحتياجات العملاء، والمُكوّن الملمُوس من الخدمَة له أهميَّة بالغة في إستمراريَّة العملاء من الإستفادة منها، حيث تُشير البحوث الحديثة إلى أن العملاء يستفيُدون من الخدمة ويُعيدون الإستفادة منها إذا كانت هُناك خبرات مَلمُوسَّة قد خرجوا منها من الإستفادة من تلك الخدمة، ولذلك فإن تحسّين أو تطوّير الطبيعة المَلمُوسَّة للخدمة قد يُساهم في الحد من مخاطر الإستفادة منها، وعلى المنظمات التطوعيَّة أن تعي جيداً أن الطبيعة المَلمُوسَّة للخدمة هي الطريقة الوحيدة التي يُمكّن من خلالها أن تُميّز خدماتها عن المنظمات الأخرى في ظل عالم مُنافسة لا يَرْحَمَ، بينّما تتعلّق الطبيعة غير المَلمُوسَّة للخدمَّة في مقدَّار الإضافة أو القيمَّة المُضافة التي تُضيفها الخدمَّة على العملاء مثلاً الإبتسامة، الأدب في التعامل، الود، الدفء في المُعاملَة...الخ، تُمثّل قيمة مُضافة وهي بمثابة تحسّين وتطوّير يُضاف للخدَّمة المُقدَّمة.

ويرى "Neil Boten & John Mc Manus" أن عمليَّة نجاح طرح خدمات جديدة يَمرّ بأربَّعة مراحل مُميَّزة تُعتبر من أحد أهم المفاهيم الأساسَّية في التسوّيق حالياً، حيث أن الخدمَّة تَمرّ بتلك المراحل منذ دخولها السُّوق، منذ لحظة ميلادها ووصولاً لنهايتها (أيّ إنسحابها من السوق كُليَّه) ويُطلق على هذه العمليَّة في القطاع التجاري دورَّة حياة المُنتَّج وتنطبق نفس هذه العمليَّة على الخدمات الاجتماعيَّة وتُسمى بدورة حياة الخدمَّة، ويُقصد بها كما يرى "ويلسون" أن الخدمَّة تَمرّ بدورَّة حياة لا تخرج عن:

1- أن الخدمَّة لها نهاية حتميَّة معروفة.

2- خلال حياتها تَمرّ بمراحل مُعينَّة لكُلّ منها سماتها.

3- إن الإستراتيجيَّات والتكتيكَّات التسويقيَّة للمنظمة بحاجة دوماً لتتغيَّر بتغيُّر حياة الخدمَّة.

4- الإستفادة من الخدمَّة تختلف بإختلاف دورَّات حياها.

5- إدارة الطلَّب عليها، والأنماط الإداريَّة المُناسبة تختلـــف بـــإختلاف مراحـــل دورَّة حياها.

وتتكون تلك الدورة من الآتي:

1- مرحلة البداية أو تطوِّير الخدمَّة.

2- مرحلة النّمو.

3- مرحلة النُضج.

4- مرحلة النهاية أو الإنهيار أو التراجع.

ويفرض ذلك على مُنتِّج الخدمة أن يتبنَّى إستراتيجيَّات مُختلفة في ضـــوء تلـــك المراحل المُشار إليها، بحيث يُحافظ على دورَّة حياة الخدمَّة، مع ملاحظة أن الخدمَّة أيَّـــا كانت طبيعتها أو مُحاولات زيادة الطلَّب عليها بشتَّى الطُرق فإنَّها تصل لنُقطةٍ مُعينَّـــة يبدأ تدهُور الطلَّب عليها في الحدوث بصورة ملحوظة، مَّما يعني أن تلك الخدمة دخلت مرحلة الإنهيار، لذلك تسعى العديد من المنظمات التطوعيَّة إلى إعادة تصميم أو طرح خدماها في صورة جديدة مُبتكرَّة مَّما يعني إطالة عمر تلك الخدمة لفترة أطـــوَّل مـــن المُتوقَّع، كذلك يُمكنّها الإنسحاب من السُّوق في الوقت المُناسب بحيث تُوفِّر التكاليف التي لا طائل من ورائها من خلال الإستفادة من نموذج دورَّة حياة الخدمَّة، ومن ناحية أخرى، من الأفضَّل أن تُركِّز المنظمات التطوعيَّة على دورَّة حياة الحاجة Need، لذلك يرى "Bryce" أن المنظمات التطوعيَّة تتعامل مع حاجات مُجتمعيَّة عديدة بعضها يظل ثابتاً لفترات طويلة، وبعضها عُرضة للتغيُّر بتغيُّر الظروف التي خلقت تلك الحاجـــات، لذا على تلك المنظمات أن تأخذ تلك العوامل في الإعتبار عند تخطيط التسوِّيق.

2ـ السّعر Price:

وهو القيمة التبادليَّة للخدمَّة المُقدَّمة، أو هو المُقابل الذي يدفعه المُستفيد من الخدمَّة في الحصول على الخدمَّة، وقد يأخذ شكل رقم مُقابل الحصول علـــى الخدمَّـــة، وهـــو

العنصر الثاني من المزيج التسويّقي، وفي المنظمات الرّبحيّة التجارّية يُمكّن تحديد سعر المُنتَّج أو الخدّمة بسهولة في ضوء حساب التكلّفة الحقيقيّة للخدمّة أو المُنتَّج مُضاف إليها هامش ربح تُحدّده إدارة المنظمة، أمّا في المنظمات غير الرّبحيّة أو التطوعيّة فإن السّعر هنا تلتزم به المنظمة مُقابل الحصول على خدماتها في ضوء ظروف وإمكانات العملاء، ويرجع الإختلاف في سياسّات المنظمات الإجتماعية تجاه الخدمات إلى سياسة تسعّير الخدمّات المُقدَّمة، فمثلاً:

2- بعض المنظمات تُحمّل العميل كامل التكلفة.

3- معظم العملاء المتعاملين والمتفاعلين مع المنظمات الإجتماعيَّة يُواجهون ثلاثة أنواع من التكاليف:

أ- تكاليف جُهد: وتشتمل على تكاليف المواصلات والإنتقالات، والوقت المُهدَّر، والتي يدفعها العملاء في الحصول على تلك الخدمَّات.

ب- تكاليف نفسيَّة: وتتضمَّن الألم أو المعاناة النفسيَّة والتوتُّر المُصاحب لعمليَّة الحصول على الخدَّمة.

ج- تكاليف إنتظار: وتشمل على الوقت المُهدَّر من إنتظار أو تأخّير حتى الحصول على الخدمة.

وبطبيعة الحال، وعلى مستوى المنظمات الخدميَّة يجب أخذ عنصر الثمن- السعر- في الإعتبار عند وضع إستراتيجيَّات وسياسات العمل، حيث تُؤثّر تلك السياسات على تحسّين الشريحة السُّوقيَّة أو على الحد الأدنّى للإيرادات المُتوقعّة، كما أنّها تسعى إلى تخفيض التكاليف أو الأسعار بحيث تُصبح في مُتناول أيدّي العملاء، عكس ذلك يسعى القطاع التجاري وراء منطّق الرّبحيَّة بزيادة السّعر، وتدنّية التكاليف.

وبصفة عامة، يرى"ويليام ملك- كيردي Wiliam Mc- Curdy" أن هناك مُحدّدان يجب أخذهما في الإعتبار عند وضع سياسة سعرّية في أيّ منظمة وهما:

1- وضع مستوى أسعار- حد أدنى – مقبول لا تتنازل عنه المنظمة وبما يُحقّق أهداف المنظمة.

2- أن المنظمة في حاجة لأن تدرس الحد الأقصّى الذي يستطيع العميل أن يدفعه في الخدمَّة مُقابل الحصول عليها، في ضوء أهميَّة الخدمَّة للمُستفيدّ منّهـا، ونوعيَّـة المنافسة.

وغالباً ما تُعطّي المنظمات التطوعيَّة للتسعّيرPriceing أهميَّة ضئيلة خاصة وأن هناك بعض الخدمات تطرحها المنظمات التطوعيَّة مَجاناً(بدون مُقابل) ولعلّ إهتمام المنظمات التطوعيَّة الوحيد بالتسعّير يتمثّل في سعيّها نحو مصادر التمويل خاصة الذاتيـة كمـا تعتمد المنظمات التطوعيَّة على مفهوم التسعّير كذلك عند عرض خدماها ومُنتجاهـا على العملاء لتوضيح الفرّق بينها وبين الخدمات والمُنتجّات الأخرى.

3ـ المكان: place أو التوزيـع:

وهو النشاط الذي تُمارسه المنظمة وتتأكّد من خلاله أن خـدماهَا قـد وصـلت للعملاء، ويهتّم هذا العنصر من عناصر المزيج التسويّقي بقضيَّة إمكانية الوُصـول أو النفاذ للخدمات المطلّوبة، وكيفيَّة توزيعها على العملاء، ويُقصد به قنـوات توزيـع الخدمَّة حتى تصل إلى المُستفيدّين منها، ويتطلّب ذلك العنصر ضرورة تحليـل كفايـة وكفاءة تلك القنوات لضمان وصول الخدّمة لِيَدّ العميل في النهاية، ومع أهميَّـة هـذا العنصر إلاً أنه ليس محل إهتمام كافي من المنظمات التطوعية خاصة وإنّها لا تُولى تلك الوظيفة أيّ أهميَّة أو حافز لِمَنْ يقوم بالتوزّيع.

وبصفة عامة، فإن هذا العنصر يُمثّل مُشكلّة في القطاع التطوُعي، حيث العديد من تلك المنظمات تُوزّع خدماهَا على فئات أو جماعات سُكّانيَّة قد تعجز أساسـاً علـى الوصول أو النفاذ لخدمات تلك المنظمات،وهذا يعني في النهاية أن سلوك المنظمة هـو المسئول عن جذّب العملاء أو الوصول إليهّم أو بهم للخـدمات المطروحـة، وهـي المسئولة أساساً بسلوكها أيضاً عن الوفاء بإحتياجات ورغبات العملاء، ومن ثَمَّ فـإن على المنظمة أيضاً أن تبذل الجهد، وأن تُقّدم الحوافز لتشجيع هؤلاء العمـلاء علـى الوصول للسّلع والخدمّات بسهولة، ويستلزم ذلك تحديد هؤلاء العمـلاء وأماكنـهم وكيفيَّة الوصول إليهم، وما هي مستوى توقعّاهم وكيف يُمكّن إشـباع إحتياجـاهم ورغباهم.

وعليه، فإن إختيار موقّع لتسويّق الخدمات الإجتماعيَّة يجب أن يتم وفق عوامل جذّب، ولفت إنتباه العملاء، بمعنى أنّه إذا أردّنا للخدمات المُقدَّمة من المنظمات التطوعيَّة أن تَلقّي رَواجاً وإقبالاً فيجب عليها أن تعمل مع الطبقة المتوسطة والدُّنيا، وأن تُحدّد أماكن تواجُدها، وتعمل على نشر وتأسِّيس أوضاع لها هناك، بإعتبارهم العملاء الراغبين في خدماتها.

وخلاصة القول، أن المنظمات التطوعيَّة قدّ تجد نفسها مُضطّرة للإختيار بين طُرقاً عديدة للتقارُب بينها وبين السُّوق المُستهدَّف(العملاء)، فقد تجد نفسها ما بين كونُها مُقدّمة للخدمَّة، أو مُستهلكَّة لها مثلاً:

1- إذا كانت مُقدِّمة للخدمَّة فإن الموقّع أو المكان يلعب دوراً مُهمًّا كالآتي:

أ- تعتمد العديد من المنظمات التطوعيَّة على مُتطوِّعين لتقديم الخدمات حتى تذهب لِمَنْ يحتاجها.

ب- المكان يُسهِّل من إمكانيَّة الحصول على الموارد الماليَّة.

ج- المكان يُسهِّل وصول مانحي الأموال والمتبرِّعين للمنظمة بسهولة.

2- أمَّا إذا كانت مُستهلكَّة للموارد، فتأتّي أهميَّة المكان من حيث:

أ- المنظمات التطوعيَّة تسعى للتأكّيد بشتَّى الصُّور من أنَّ خدماتها تصل لسُوق المُستفيدِّين.

ب- ثمَّة ربط غريزي بين الموقّع المادي المُختار، ومستوى التغطيَّة من السلع والخدمات، لذلك ينبغي أن تُراعي الجوانب الجغرافيَّة في المكان المادي.

وبالنسبة للمنظمات التطوعيّة فإن الحصول على قناة توزيع مُناسبة للسُّوق (العملاء) تُمثّل مُشكلة خاصة وأن ثَمَّة إختلافاً كبيراً بين القطاعيّن التُجاري والتطوُّعي، فالأول لديّه تُجَّار جُملة وتجزِئة، ووُكلاء بالعمولة، وفروع يُمكّن من خلالها نشر سلَعته وخدمَّاته، كما أن لديّه حوافز ماديَّة يُمكّن حفّز هؤلاء وتشجيعهم على تسويّق أو توزِّيع مُنتجاته، بينما ذلك في القطاع التطوُّعي غير موجود.

4ـ الترويج Promotion:

وهو المفهوم الذي تقصده غالبيَّة المنظمات التطوعيَّة عند حديثها عن التسوِّيق، ونعتقد أن التسوِّيق بمعناه الضيق هو الترويِّج، والترويِّج هو أحد عناصر المزيج التسوِّيقي ويشتمل على الإعلان والعلاقات العامة، ومهارة البيع الشخصِّي وهي طريقة تسوِّيق أقل شيُوعاً في المنظمات التطوعيَّة، وترويِّج البيع، ويُمكن القَول دون مُبالغة أن ما ينطبق على السِّلع والمُنتجَّات من حيث الردِّيء والجيِّد ، ينطبق على المنظمات التطوعيَّة في تبنِّيها لمفهوم المزيج التسوِّيقي بكُلّ معانيه وعناصره، ولذلك فالمنظمات الناجحة هي التي تستخدِّم بكفاءة عنصر الترويِّج، حيث يُعد مسئولاً عن تحقيق الإتصال بين السُّوق والجمهور المُستهدَّف، ولذلك فهو "عملية تُمثِّل مجموعة مُثيرات تستهدِّف جذِّب أنظار أو إنتباه الجمهور في السِّوق تجاه خدمَّات المنظمة" ويُمكِّن إستخدام المزيج التسوِّيقي هنا بغرض:

أ- إخبار العملاء المُحتملِّين بوجود الخدمَّة.

ب- إقناع هؤلاء العُملاء بأن تلّكَ الخدمَّة مُناسبة لهم.

ج-تذكّرة هؤلاء بأن الخدمَّات الموجودة مُتاحة حقيقَّة لهم.

د- تمِّيز الخدمة في عقول أو أذهان العملاء الحاليِّين بحسب المكان أو الوقّت.

ومن ثَمَّ، فالترَّويج مجموعة من الإجراءات التي تُستخدَّم لزيادة وعيّ الجمهور بأهميَّة الخدمة (ثِقَته، رَغَبتُه، إقناعُه) وتستخدِّم لذلك وسائل مثل الإعلان(جرائد- مِجلاَّت – إذاعة – تلفزيون) علاقات عامة، وتَستهدِّف تشكّيل وعيّ وإتجاهات العملاء تجاه الخدَّمات من خلال أحاديث صحفيَّة، مطبوعات، نشرات، مُقابلات، والتذكيِّر دائماً بالجوانب الإيجابيَّة للخدمَّة، ويجب أن تكون الرسالة الإعلاميَّة- الإعلان- مُناسبة لإحتياجات العميل المُحتمل، وأن تعمل على إقناعة بأهميَّة تلك الخدمات، وبما يعكس أيضاً دوافع وأهداف المنظمة، وبما يُحقّق لها تواصلاً أو حواراً بينها وبين العملاء، ومن ثَمَّ فإن كفاءة أو جودَّة الإتصَّال هنا تعتمد على طبيعة القناة

الإتصاليَّة المُستخدَمة، ولذلك فإن تخطيط إستراتيجيَّة ترويجيَّة... من أهم الأمور التي تُبنَّي عليها المنظمة سياساتها التسويقيَّة، ويتم ذلك وفقاً للإجابة على الأسئلة الآتية:

أ- مَنْ.....المُرسِّل؟ ب- ماذا..... نُرسِّل؟

ج-كيف..... نُرسِّل؟ د- لِمَنْ..... نُرسِّل؟

ولذلك يلفت كلاً من "Rice,Aitlein,Wilmshurst" إلى أهميَّة أن يَستخدِم المُخطِّطون الإجتماعيُّون تلك الأسئلة في الإعتبار عند وضع الخطَّط التسويقيَّة للمنظمات التطوعيَّة، كما دللَّت البحوث أن عنصر بناء التحالفات بين المنظمات كأحد مُكوِّنات الترويج يجد صداه في القطاع التطوُّعي دُون التجاري، حيث يُساعد تلك المنظمات على الوصول للعملاء بفئاتهم المُختلفة.

5ـ الجمهور أو الناس People أو المشاركين:

كي تقُدِّم أيّ منظمة خدماتها للعملاء فإنَّها يجب أن تهتَّم بأكثر عناصر المزِّيج التسوِّيقي خُطورَّة، وهو الجُمهورُ أو الناس بإعتبارهم أهم العناصر في المزِّيج التسوِّيقي، فهم العملاء النهائيُّون بخلاف الكوادر الإداريَّة، والفنيَّة بالمنظمة، والجهات الأخرى التي تُشرف أو تُراقب أو تهتَّم بعمل المنظمة وهم أيضاً محْوَّر عمليَّة الترويِّج والإعلاَّن المُشار إليها، كما أن إتجاهات وأفكار هؤلاء تُلقِّي بدَلْوِّها وتُؤثِّر على شكل الخدمَّة بعد ذلك، كما أن سلوك العاملين بالمنظمات يُؤثِّر ويتأثَّر بالعملاء، بما ينعكس ذلك في النهاية على الخدمَّة المُقدَّمة ذاتِّها، ومن ثَمَّ فإن التسوِّيق هو وظيفة أيّ فرد في المنظمة لذا فمِنْ الأهميَّة بمكان أن يتسلَّح هؤلاء الإداريُّون في المنظمة بالمهارات، والإتجاهات الإيجابيَّة، والإلتزام، والقُدرَّة على إستخدام وتوجيِّه وإرشاد العملاء.

6ـ الأدلة المادية Physical Evidence:

وهو أحد العناصر الرئيسية المُهمَّة المُكوِّنة للمزِّيج التسوِّيقي، ذلك لأن العميل يرتَّبط أو يتَّصل على الأقل بأحد عناصر أو أجزاء عمليَّة إنتاج الخدمَّة، ونظراً لأن الخدمَّات في مَضمونِّها أمُور غيّر ملمُوسَّة فمن الصعُوبَّة بمكان أن نُقيِّم تلك الأدلَّة الماديَّة، وترتبط

تلك الأدِّلة الماديَّة بالجودَّة، كما أنَّها هي العامل الأساسي في نجاح تلك النوعيَّة من الخدَّمات، ومنْ هنا، يسعى خبراء التسوِّيق لمراعاة طبيعة البيئَّة التي تعمل بها أو خلالها المنظمة، مُستغلِّين ذلك في تحسِّين أو تطوِّير الشكّل المادي الذي يجذّب أنظار العملاء، مثلاً إن مُجرَّد الإبتسام في وجه المُستفيدِّين يُضفّي على الخدَّمة قيمَّة مُضافة نفسيَّة، وهي بمثابَّة تحسِّين وتطوِّير يُضاف للخدَّمة المُقدَّمة، أيضاً مثلّ الأدب في التعامُل، والُود،والدِّفء في المُعاملة...الخ.

7 ـ العمليـة Process:

وهو العنصر الأخير من المزِّيج التسوِّيقي، ويتعلّق بالأنشّطة والمُمارسَّات التي تلجأ إليّها المنظمة في الوصول للعملاء، وتحديد حاجاقم ورغباقم، وإنعكاس ذلك على الخدمَّات والأفكار المطروحة، ومن ثَمَّ عدم إدراك المنظمة لرغبات وحاجات عملاؤها ينعكس على طرح خدمات أبعَّد ما تكون عن إحتياجاقم، كما يُقصد بالعمليَّة ذلك التيَّار المُتدفّق من الأنشطة والتي من خلالها تجذب المنظمة أنظار وإنتباه العملاء، وعندما يتحدَّث خُبراء التسوِّيق عن العمليَّة، فإنَّهم يتناولون الخُطوَّات الواجب إتخاذُها لإقناع العملاء بالذهاب للإستفادة من خدمات المنظمة، ومن الأهميَّة أن نُؤكدٌ أن "بورتر Porter" هو أوَّل من أشار إلى مفهوم العمليَّة وإن كان تحت مُسمَّى"هندسة العملاء" وهو يرى أنَّها أداة جيِّدة لأيّ منظمة في تقييِّم خدماهّا من وجهة نظر عُملائِها.

وفي النهاية، لقد ذكر الكاتب تفصيلياً مُكوِّنات أو عناصر المزيج التسوِّيقي وذلك عند قيام أيّ منظمة تطوعيَّة بتطوِّير خطَّة تسويقيَّة خاصة بها. لذلك ينبغي أن تُولّي المنظمات التطوعيَّة غير الرِّبحيَّة أهميَّة قُصوًى بُمكوِّناته مع أهميَّة الإشارة لضرورة التعامل مع هذا المزِّيج كَكُلّ وليس كعناصر مُنفصلّة مُنعزلّة، وبحيث أن تُساند مُختلف عناصر هذا المزِّيج في وصول الرسَّالة في النهاية للعملاء وتُترجَّم لإقبال على خدمات المنظمات.

الخدمة الاجتماعية وعملية تسويق الخدمات في المنظمات التطوعية:

لقد إرتَّبط تسوِّيق الخدمات الإجتماعيَّة في الآونة الأخيرة بظاهرة تنامي إستخدام

التسويِّق في مجالات الخدَّمات الإنسانيَّة وبصفة خاصة في مجال الرعايَّة الصحيَّة، وخاصة أن المستشفيات من أكبر المؤسسات الإجتماعيَّة التي تتطلَّب إنفاقاً عاليًا على مرضاها مما يجعلها أكثَّر تلك المنظمات طلباً للدَّعم والهبات، ومن ثَمَّ مجالاً خصّباً لكافة أنشطَّة التسويِّق للخدمَّات الإنسانيَّة، ولم تتطرَّق أدبيَّات الخدمة الاجتماعيَّة بالقدر الكافي، لمفهوم التسويق، بعكس أفكار أخرى إشتقَّتها المهنة من المجال التجاري وسبق ذكرها في مُقدِّمة هذا الفصل.

والسؤال هنا، لماذا لم يلفت هذا المفهوم إنتباه عُلماء الخدمة الاجتماعيَّة مثل باقي المفاهيم الأخرى التي إستعارتها من المجال التُجاري؟

والإجابة عن هذا السؤال تتمثَّل فيما ذكره الكاتب في فصل آخر عن تطبيق إدارة الجودَّة في المنظمات التطوعيَّة، ويُمكِّن إيجازه في التباين الكبير في الخدمات الإجتماعيَّة والشُّكوُك والمَخاوُف التي لازمت الخدمة الإجتماعيَّة خلال تاريخها، تجاه تبنِّي مُمارسات إداريَّة مُشتقَّة من الإدارة التجاريَّة، والأزمات الماليَّة التي غالباً ما يُواجُهها القطاع الخدَّمي، بجانب عمليَّة الفهم أو الوعي لدى العاملين والكوادر الإداريَّة في المنظمات الإجتماعيَّة والإستيعاب الجيِّد لتلك المفاهيم، بما ينعكس بالتالي على سوء فهم، وسوء تطبيق لتلك المفاهيم.

ولقد ذكر "كوتلر" أن هناك ثلاثة مُعوِّقات تقف حجر عثَّرة أمام تطبيق مفهوم التسويِّق في مجال الخدمَّات الإجتماعيَّة، وهي نفس المُعوِّقات التي أدَّت إلى قصور وشيوع إستخدام التسويِّق داخل مهنة الخدمة الاجتماعيَّة وهي:

1- إرتباطه بالنزَّعة التُجاريّة البحتَّة.

2- تعارُضه مع قواعد وآداب المهنَّة.

3- إرتباطه بعمليَّة البيّع.

وكُلَّ ذلك مردود عليه،حيث يعتقد بعض الأخصائيين بأنَّهم بمثابة رجال أعمال منوط بهم تقديم خدمات، كما أن الميثاق الأخلاقي للمهنَّة لم يمنع من اللُّجوء إلى

الإعلان، كما أن التسوِّيق يتعدَّى مفهوم البيّع،وأن مفهوم التسوِّيق يُمكِّن أن يشتمل على تقديم الخدمات الإجتماعيَّة للكافَّة، أيضاً، ثَمةَّ إهتمام مُوازي بالمصادر التمويليَّة لبرامج التسوِّيق الإجتماعي بإعتباره النشاط الرئيسي للمنظمات التطوعيَّة.

ومن ثم ذهبت"مادلين ستونر Madelene R.Stoner" في دراسة أجرتْها حول تطوُّر مُمارسة التسوِّيق كإستراتيجيَّة من إستراتجيَّات الخدمة الاجتماعيَّة، أيضاً أعطَّت شرحاً وافياً للتصنيفَّات المُختلِّفة للتسوِّيق من حيث علاقته بممارسة بعض طرق الخدمة الاجتماعيَّة (تنظيم المجتمع – التخطيط– الإدارة) ثم أوضَّحت من خلال دراسة حالة لبعض حملاَّت التسوِّيق الإجتماعي المُعاصرة شرحاً وافياً لأوجُّه التشابه بين التسوِّيق الإجتماعي والتُجاري مع إعطاء مزيداً من الإهتمام لكيفيَّة تسوِّيق الخدمات البشريَّة، ثُمَّ أكَّدت هذه الدراسة على أن معارف التسوِّيق التُجاري يجب أن تتحوَّل إلى أُسَّس ومبادئ تحكُّم تسوِّيق الخدمات الإجتماعيَّة، ومثّل هذه الخلفيَّة المعرفيَّة وتلك الأُسَّس التي قام عليها التسوِّيق التجاري يجب الإهتمام بها ولا يجب تجاهلها.

ولقد سبق الحديث عن مفهوم التسوِّيق، والتسوِّيق الإجتماعي، والمُقارنة بينهما من حيث الخصائص والمُميزَّات، ثم تحدَّثت عن أهميَّة التسوِّيق وفلسفته بالنسبَّة للمنظمات التطوعيَّة وعن أهم الإعتبارات التي يجب أن تُراعيها المنظمات التطوعيَّة للأخذ بأساليب التسويق، ثم أوَّضحت كيف تصنع المنظمات التطوعيَّة خطَّة تسويقيَّة ناجحة، وتحدَّثت عن الإعتبارات التي يجب أن تُراعيها تلك المنظمات عندما تشرُع في تصميم تلك الخطَّة، وأوَّضحت أهميَّة مُراعاة التباين في الخدمات التي تُقدِّمها المنظمات التطوعيَّة بتباين المستفيدين من خدماتها وفقاً للنوع، الجنس، المستوى الثقافي، الدين، الدخل، الموقع الجغرافي... الخ، وعلى المنظمة التي تُريد أن تعمل في ميدان تقدِّيم الخدَّمات الاجتماعيَّة أن تبنِّي إستراتيجيَّة تُمكِّنها من إشباع إحتياجات وتلبِّية رغبات كل هؤلاء ومن ثَمَّ، فإن "الحاجة" هي محوُّر إهتمام عمليَّة التسوِّيق، ولذلك فإن المزِّيج التسوِّيقي – والذي سبق شرحه– لأيِّ منظمة يعتمد بصفة خاصة في قُدرَّة تلك المنظمة على تحديد حاجات ورغبات عُملائها بِدقَّة، وترجمة ذلك لخطَّط مُعتمدَّة في ذلك على تفُهمها للسُّوق المُتواجِّدة به.

ويُستخدَم التسويّق الإجتماعي لإحداث أثرٌ جيّد في قضايا إجتماعيَّة شائكة، ولعلَّ أهم تلك القضايا في المجتمعات الناميَّة هي "تنظيم الأسرة" حيث تمكّنت منظمات تطوعيَّة عديدة في دول ناميَّة مُختلِّفة بفضل هذه الوسّيلة في الحَدّ من الزيادة السُكّانيَّة السنويَّة والتأثّير على قضايا أخرى مثل: مخاطر التدخين، القيادة تحت تأثير المُخدّرات، التلوُّث، إدمان المُخدّرات والكحوليّات، إعادة التدوّير..الخ"، وأعتقد أنَّها كُلّها قضايا مُهمَّة بالنسبة لمهنة الخدمة الاجتماعيَّة، ولها باع طويل فيها.

ومن ثَمَّ، فعلّى الأخصائيّين الاجتماعيّين أن يعلمُوا جيداً طبيعة عمليَّة التسويّق، ومدى تأثّيرها على العملاء الذين يتعاملون معهم، وعلى المنظمة التي يعملون بها، وأن يُدركوا أيضاً أهميَّة إحتواء أو شمول العملاء في تلك الإستراتيجيَّة، بحيث تتناسب تلك الإستراتيجيَّات مع رغباتهم وإحتياجاتهم وإدراكهم في النهاية، وأن يعلموا أيضاً أن عدم مُشاركة العملاء في إتخاذ القرارات الخاصة بتسويّق الخدَّمات تنعكس في النهاية على البدائل المُتاحة لتلك الخدَّمات، وعلى حجم المعلومات المطلوبة عند التخطيط لحملة تسويقيَّة،وإذا ما إتفّقنا على أن إختلاف وتباين أنشطّة وخدمات المنظمات التطوعيَّة وسُرعتها في الوفاء بإحتياجات جماعات مُختلفّة، فإن التسويّق بها قد يكون لخدَّمات، ومنتجّات مادّية وأفكّار، فمثلاً:

- المُنتَّج المادي للمنظمات التطوعيَّة، قد يكون كُرسيًا للمعاقين، أو بطاقات مُعايدة لرأس السنة، أو أيّة مُناسبات دينيَّة أو إجتماعيَّة مُستغلّين ذلك في تحسّين أو تطوّير الشكّل المادّي الذي يجذّب أنظار العملاء.
- بينّما مُنتَّج الفكرَّة Idea قد يكون جُهداً أو عملاً لجماعات الضّغط على الحكومة لتحسّين مزايا مثلاً لكِبَار السن.
- أمَّا مُنتَّج الخدمَّة فهو الأكثّر شيوعاً في القطاع التطوُّعي مثل،الخدَّمات الإيوائيَّة، والمسارح ودار للمُناسبَّات،ومدارس وحضانات، مَشغّل، مكتبة، مُستوصَّف... الخ، وبذلك فإن مُنتجات المنظمات التطوعيَّة ذات خصائص أو صفات تُوجَّه في النهاية للنوعيَّات المُناسبة للعملاء المتعاملين معها. ويعني هذا ضرورة تصميم وتنفيذ

الخدمات بطريقة تُناسب إحتياجات العملاء وبفعاليَّة، ويرى بعض المُدافعين عــن التسوِّيق الإجتماعي، أنَّه يُمكّن النظر إلى أن تكلّفة ربح– التــسوِّيق الإجتمــاعي يتمثلّ في تأثيِّر الخدمة على العملاء، فإذا أحدَّث التسوِّيق أثْرُه في وصول الخدمَّات لُمحتاجِّيها أمَكّن عنّدئذ أن نُفكّر في أن هذا هو في الأساس يُمثّل أقصى ربحيَّة يسعى إليها التسوِّيق، ومن هنا فإن مفهوم التسوِّيق الإجتماعي يتمثّل في حساسيَّة إشبَّاع وإرضَّاء العملاء وكيفيَّة تدبِّير الأموَّال لذلك.

ومن ثَمّ، يسعى الباحثون في مجال التسوِّيق وممارسة الخدمة الاجتماعيَّة للتغلُّب على المُقاومة الغريزيَّة في المنظمات الخدميَّة لدور التسوِّيق، عن طريق السعي لزيادة إنتــاج الخدَّمات، على أن يبذل مُقدِّمي الخدمات كل طاقاهم لتحسِّين نوعيَّة وجــودّة تلــك الخدمَّات، لتُصبِّح على قَدَمْ المساواة مع المُنتَّجات المُنافسَّة.

وأن يضعُوا في إعتبارهم، أن التسوِّيق الإجتماعي على المُستوَّى النظري قَدّ يكون بسيطاً في مَضمُّونه لو أمكن تحديد الحاجات الإجتماعيَّة بدقَّة، بحيث نتجنَّب التداخلاَّت، والتعقيَّدات المُتشابكَّة قيِّمياً، وإقتصادياً، وإجتماعياً، ومن هنا يُصبِّح من السهولة بمكان وضــع معــايير لتقيِّيم كفاية وكفاءة المنظمات التطوعيَّة،وإذا ما أراد الأخصائيُّون الاجتمــاعيُّون ورجــال التسوِّيق تغيير إتجاهات العامَّة وزيادة وعيِّهم بخدمات المنظمات التطوعيَّة، فلا بد أن يضعُوا نُصب أعينِّهم، أهميَّة أن تعمل جميع الأنسقَّة الفرعيَّة في تلك المنظمات بشكل مُمتاز ومُنسَّق، كنسق لتوصِّيل الخدمات، وأن ينظروا للعملاء على أنَّهم عُملاء أساسيُّون لا بــد أن تنظــر المنظمات إلى إرضائهم، ويُسمَّى ذلك الإهتمام بالعملاء، أو التوجُّه نحو العملاء، بما يُساهم في عمليَّة تطوِّير آداء تلك المنظمات، وتنميَّة توجهَّاتِهــا واهتماماتِّهــا بالأســوَّاق الداخليَّــة، والخارجيَّة في آن واحد، ومن ثم كُلمَّا زاد الإهتمام بالتوجُّه نحو العمــلاء كُلمَّــا حققَّــت المنظمات التطوعيَّة نجاحاً ملموساً في تسوِّيق خدمَّاها.

وقد يُمكّن للأخصائي الاجتماعي بالمنظمة التطوعيَّة من الإستفادة من العناصر الواردة في المزِّيج التسوِّيقي السابق شرحه في تصميم أو إعادة صياغة أفكاره، بحيث يتمكّن مــن آلتعامل مع المُشكلات والقضايا الداخليَّة أو الخارجيَّة التي تُواجه تلك المنظمة، فمثلاً بحوث

التسويّق وبغض النظر عن الإسم الذي يُطلق عليها، هي أداة جيّدة ومُفيـدة للمنظمـات التطوعيَّة، وللأخصائيِّين الإجتماعيين العاملين بها، لإعتمادها أساساً على جمـع البيانـات والمعلومات الفعلّية عن العملاء الحقيقيُّون الذين تتعامل معهم المنظمـة التطوعيَّـة حاليـاً ومُستقبَلاً، في مُحيطها الجغرافي (السُّوق الفعلّي لها) بما ينعكس في النهايـة علـى عمليَّـة تصميم وتوصِّيل خدمات ومُنتَّجات وأفكّار المنظمة للعملاء، وتحديد سلوكهم من خـلال معرفة إتجاهاقم بشأن التعامل معها، كما تُمكّنها من التعمُّق في معرفة إحتياجات ورغبات العملاء والتباين والإختلاف بينها، بغض النظر عن الأسلوب المُتبع في إجراء تلك البحوث والدراسات إلاّ أنّها تتطلّب مهارات عاليَّة قد نجدها لـدى الأخـصائيُّون الإجتمـاعيُّون، وخاصة مهاراقم في التحليلات القبلّيَّة البعدّيَّة، وأدوّار الأطراف الأُخرى داخل المنظمـة وخارجها، والموقّف الحالي للمنظمة والخدمات المُقّدمة وأثرُها على تغيير البيئة الإجتماعيَّـة والسياسيَّة، والإقتصاديَّة، ومُقارنة ذلك كُلُّه بما تُنتِّجه المنظمات الأخرى من خـدمَّات ولا يشترط أن تقتصر المنظمات الأخرى على المنظمات التطوعيَّة فقد تكون تُجاريَّة أو ربحيَّة.

وترتبط العناصر الخاصة بالمزّيج التسويّقي فيما بينها بطريقة مُتداخّلة، ولذلك يلفـت نظرنا "Wilmshurst Rice,Ailkin" إلى أهمّيَّة أن يستخدِّم المُخطّطون الإجتماعيُّون تلـك الأدوات عند وضع الخِطَّط الخاصة بتسويِّق الخدَّمات في منظماقم، مع الأخذ في الإعتبـار ضرورة خلق إدراك لدى العملاء حول مزايا تلك الخدّمات وخصائصها، خاصـة عنـدما تُقارن تلك الخدَّمات مع خدمات أُخرى.

وأعتَّقد أنّه لو نظرنا إلى الأدوات التي تُستَّخدَّم في عمليَّة التسويّق لوجدناها ترتبط في مضمونّها بمهنة الخدمة الاجتماعية مثل: المُقابلات الشخصيَّة، وبحوث التسويّق، والحملَـة التسويّقية،والعلاقات العامة، والجماعات،والمناقشات البؤريَّة، أدوات الإتصال الجماهيري (الإذاعة، التليفزيون،الإعلانات المطبوعة، الجرائد، والمجـلاّت، المُلـصقات، النـدوات، الإجتماعات) وغيرها.

وأن يُدرك الأخصائي أهمّيَّة إستخدام التسويّق الإجتماعي في التعـرُّض لظـواهر وقضايا مُجتمعيَّة خطيرة مثل الإدمان، التدخين، الحمّل غير المرغوب فيـه، الأيـدز،

تلوُّث البيئة وغيرها، ويُمكِّن إستخدَّام درجة التشابه بين عمليَّة التخطيط الإجتماعي وتخطيط السُّوق كدليل إرشادي لخبراء التسوِّيق والمُنظِّمين والإداريِّين بالمنظمات الخدميَّة، إذا ما أرادوا إستخدَّام مناهج التسوِّيق لتسوِّيق خدماتهم أو أفكارهم، كذلك يُمكِّن الإستفادة من التسوِّيق في مُساعدة المنظمات الخدميَّة على تجاوز المُقاومة التقليديَّة لدور التسوِّيق خاصة إذا تعلَّقت الأمور بأهداف غير مَلمُوسَّة.

كما يتضمَّن مفهوم تسوِّيق الخدمَّات الإجتماعيَّة بعض القضايا الأخلاقيَّة المُرتبطَّة بمُمارسَّة الخدمة الإجتماعية مثل:

أ- الالتزامات والتوقعَّات الواجب أداؤها: فمثلاً عند الشروع في تصميم خطَّة تسويقيَّة، لابد أن نضع نُصبَّ أعيُننا أن تُوجَّه خدمَّات المنظمة لِمَنْ يستحقُّونها فِعْلاً، وفي حالة تساوي عدَّد من الجماعات في درجة الإحتياج، نلجأ لبعض المعايير التي يجب أن نأخُذها في الإعتبار منَّها:

- تحديد الأكثَّر إحتياجاً للخدمَّة.
- مُستوى أو درجة تقبُّل المجتمع للخدَّمات المُقدَّمة.
- ويتم تحديد ذلك عن طريق عمليَّة المسح السُّوقي، وإجراء البحوث التقويميَّة، ليتمكَّن خُبراء التسويق، والمُخطِّطون الإجتماعيون من إعطاء وجهَّة نظرهم حول تحديد المُشكلات والإحتياجات الأساسيَّة، والتعرُّف على الفُرصّ المُتاحة لإشباعهَّا في المجتمع، والتعرُّف على وجهَّة نظر العملاء بالنسبة للمنظمات وللخدَّمات التي تُقدِّمها، أيّ تحليل المُوقَّف الحالي للمنظمة وخدمَّاتها وتقييمها في ضوء إشباع إحتياجات العملاء ورضائهم عن خدمَّاتها، ويُسمَّى ذلك بتخطيط السُّوق، وهي الخُطوَّة الأُولَّى من عمليَّة التسوِّيق.

ب-لذلك فهدف الخدمة الإجتماعيَّة هنا، هو الترويِّج للخدمَّة دون تمِّييز أو تفرقَّة إذا إستندَّت إلى مِعيَّار درجة الإحتيَّاج، فِعْلاً، والبديل هنا هو "المُدافعَّة" إذا ما كان هناك ثَمَّة تمِّيزاً على أساس النُّوع، وهذه هي الخُطوَّة الثانيَّة في عمليَّة التسوِّيق، وهي الترِّويج للخدمَّة بمعنى الإعلاَّن عن الأفكَّار، والخدمَّات الإجتماعيَّة أو

المُنتجَّات بين العملاء، ويسعى الإداريُّون والأخصائيُّون الإجتماعيُّون لإستخدام الإعلاَّن خلال سعيِّهم لكِسَبْ ثِقَّة أو مِصداقيَّة العملاء تجاه أفكَّار أو خدَّمات مُعينَّة.

ج- ويستخدِّم الأخصائيُّون الإجتماعيُّون والإداريُّون مهارة العلاقات العامة، وهي الخُطوَّة الثالثَّة من خُطوَّات عمليَّة التسوِّيق، وهي تهتَّم أساساً بتحقيق الإنتشار أو العلانيَّة للخدمَّة أو المُنتَّج أو الفكَّرة بين الجماهير، وتلك المهارة مُهَّمة جداً عند مُمارسة"المُدافعَّة" أو تنميَّة الموارد، أو لُممارسِّي تنظيم المجتمع، ومن ثَمَّ يُعد الإعلاَّن والعلاقات العامة جُزَءاً لا يتجزَّأ من عمليَّة تنفيذ الخطَّة التسوِّيقيَّة.

د- كما أن مهنَّة الخدمة الإجتماعيَّة قد إشتَّقت لنفسِّها قَاِعدَّة أخلاقيَّة مُستمدَّة من قِيمَة عُظمىً وهي قِيمَّة العدَّالة والمُساوَّاة Equity والتي تُؤكِّد على أن لكُلّ فرد الحَقَ في الحصول على المنافع الإجتماعيَّة، وبالتالي فالخدمة الاجتماعيَّة تَرَى أن لكُلّ العملاء الحَقّ في التمتُّع بجزِّء من الموارد المُتاحَّة في المجتمع في أوقات نُدرَّة الموارد الماليَّة، والسعيّ إلى وقايَّة المجتمع من سيادة إتجاهَّات النُّخبَّة وتغلِّيب آرائِّهم ونرى أيضاً، أنهَّ للتغلُّب على ذلك يجب أن نُؤسِّس نظاماً للدَّفع للخدمة المُقدَّمة للعملاء، وعليه، فإستراتيجيَّات التسوِّيق يُمكِّن تطبيقهَّا لترسِّيخ ذلك النظام،مع إستبعاد أيَّة تجاوزَّات حول إلتزامَّات مهنة الخدمَّة الاجتماعيَّة، حيث يُمكِّن تأسِّيس نظام مَدفُوعَّات للخدمَّات من القادِّر لغير القادِّر.

ه- مَصلحَّة العميل أم مَصلحَّة الأخصائي الإجتماعي التي لها الأولوِّية، وهل تقبَّل تلك الأولوَّيات مبادِّئ السُّوق؟

فمثلاً إذا أخذّنا الحاجات التي سوَّف يتم إشباعهَّا عن طريق التأثِّير، فإذا كانت هذه الحاجَّات هي حاجات العميل، فإنَّها ستكون في إطار النَّسق القيِّمي للخدمَّة الاجتماعيَّة، أمَّا إذا كانت حاجَّات الأخصائي الإجتماعي فإن ذلك لايتفِّق مع النسق القيِّمي للخدمة الإجتماعيَّة، وأيضاً الأهداف التي يتم إستخدَّامها لتحديد النتائج المرغوبة، فإذا كانت الأهداف قد وُضعت نتيجة التعاون بين الأخصائي والعميل معاً،

فإن ذلك يتفّق مع النسّق القيمّي للخدمة الإجتماعيّة، والعكس صحيح، كذلك هل أعطى الأخصائي الإجتماعي حقّ الإختيّار لكُلّ الذيّن لهم عِلاقة بالموقّف؟ إن كان الأمر كذلك فإنّه يكون في إطار النسّق القيّمي للخدمة الاجتماعيّة.

وقياساً على ذلك فإذا قرّرنا أن نضع مصالح الأخصائي قبل مصالح العميل، فإنّنا بذلك لا نَسعّى إلاّ لإنجّاز عمل مُقابل أجر فقط من جانب الأخصائي، ولا نسعى إلاّ لتحقيق ميزّة شخصيّة للأخصائي على حساب العملاء، ممّا يتعارض في النهاية مع النّسق القيّمي أو الأخلاقّي لمهنة الخدمة الإجتماعيّة.

وخلاصة القول" أنه يُمكّن بإستخدّام إستراتيجيّات التسوّيق أن نُحسّن ونُطوّر عمليّة تقدّيم الخدمّات الإجتماعيّة، بإعتبارها أداة فعّالة لُممارسّة أغلب طُرق الخدمة الإجتماعيّة وخاصة التخطيط الإجتماعي وتنظيم المجتمع بجانب تصميم البحوث والبحث الإجتماعي، والعلاقات العامة، والإتصّال، والإدارة، كما أنّها أداة مُفيّدة في جذّب إنتباه العملاء(مُستفيدّين – ومُموّلين– ومُتبرّعين) وفي إستغلاّل الموارد المُتاحة، كما أنّها تُوفرّ للمنظمات الإجتماعيّة، منهج إبّداعّي للتخطيط والإدارة، ويُمدّها بأدوات تحليليّة مُستعارة من المنظمات التّجاريّة، وعلى كُلّ فإن إستراتيجيّة التسوّيق المُخطّطة هنا، تُعتبّر أداة قويّة مُفيّدة للمنظمات الإجتماعيّة غير الهادفّة للرّبح، حيث تُساعدها في سُرعّة الإستجابّة لرغبّات وحاجّات العُملاء، ولذلك إندّفعت هذه المنظمات إلى تبنّي مفاهيم تسوّيقيّة توطئّة لتوصّيل الخدمّات الإجتماعيّة لُمستحقيّها، ولقد تصاعد اللّجوء لمبادئ وأُسّس التسوّيق في الوقت الحالي بسبّب نُدرة الموارد الماليّة التي تُواجهُها المنظمّات التطوعيّة، وذلك للتخطيط الكفء لأنشطتّها وبما يُحافظ على مواردها ويُحقّق أهدافها.

الباب الثاني

مداخل إداريَّة لإعادة بناء وتنمية قدرَّات المنظمات غير الحكومية

الفصل السادس

التنمية الإدارية كمدخل لإعـــادة وتنمية قُدرات المنظمات غير الحكومية

- مُقدِّمة.
- مفهوم التنمية الإدارية.
- أهداف التنمية الإدارية.
- أسباب الإهتمام بالتنمية الإدارية.
- أهميَّة التنمية الإدارية في الدول النامية.
- المداخل الأساسية للتنمية الإدارية.
- أساليب التنمية الإدارية.

الفصل السادس

التنمية الإدارية كمدخل لإعـــادة وتنمية قُدَرات المنظمات غير الحكومية

مقدمة:

مرَّ مفهوم الإدارة منذ أكثر من قرن بعدة مراحل من التطوُّر وفي كُلّ مرحلة كـــان رُواد الإدارة يُحاولون مُسايرة الأساليب والطرق الإنتاجية ذات المُعدَّلات المُتزايدة من التحديث من النواحي الفنية, وتُعتبر (التنمية الإدارية) أحد المفاهيم المُتطـوِّرة للفكـــر الإداري الحديث,ويعني مفهوم التنمية الإدارية الجهود التي تُبذل بهدف زيادة فاعليَّـــة الإدارة وذلك بإكتشاف أساليب إدارية مُستحدَّثة تُحقّق الأهداف المُخطَّطـــة في أقـــل وقت وبأقل تكلفة, ومُسايرة للأساليب التقنيَّة والفكر الحديث, ويتأتي ذلك من خلال تنمية القُدرَّات الإدارية للقيادات الإدارية في المستويات المختلفة.

وفي الواقع أن مُصطلح"التنمية الإدارية" وما دُرج على إستخدامه من مُترادفات له مثل النموّ...والتحديث...والتطوير الإداري,ما زالت كُلّها محل جدل ونقاش كبير خاصة بـــين المهتمين بالدراسات الإقتصادية والإدارية والاجتماعية.. وغيرها... والإختلاف حول تحديد معنى التنمية يرجع أساساً إلى إختلاف النظرة إلى هذا المصطلح تَبعاً للمجال الذي يتخصَّص فيه كُلّ مَنْ يتصدَّى لتحديد مفهوم واضح لهذا المصطلح, فُعلماء الإقتـــصاد ينظـــرون إلى التنمية من الناحية الإقتصادية ويعطون لها مدلول النمو المادي والثـــروَّة وزيـــادة مُتوسِّـــط نصيب الفرد من الدخل القومي وزيادة مُعدَّلات الإدخار والإستثمار والإنتـــاج...ومـــا إلى ذلك من مُتغيرَّات إقتصادية... بينما ينظر علماء الإجتماع إلى التنمية نظرة مُختلفة عن نظرة الإقتصاديُّون تماماً, وذلك إنطلاقاً من تأثُّرهم بمفاهيم التغيير والتفاعل الاجتماعي والعـــادات والقيم وأنماط السلوك, وما إلى ذلك من مُتغيِّرات إجتماعية وسلوكية وهكذا الحال بالنسبة للمتخصِّصين في مجالات السياسة أو الإدارة أو الثقافة.

ومن ناحية أخرى فإنَّه حتى بالنسبة للمتخصِّصين في المجال الواحد فإن الأمر لم يخلو

من الخلاف حول مفهوم ومعنى التنمية...فالرأسماليون منهم يرون أن التنمية تعني رفاهية الفرد وإرتفاع مستوى معيشته... والإشتراكيون يرون أنّها تعني تحقيق رفاهية الجماهير وتحقيق مُجتمع الكفاية وعدالة التوزيع, وبالنسبة لعلماء الإدارة فلا يقتصر الأمر على الإختلاف في المفهوم والمعنى...وإنّما يمتد ليشمل ما يتفرّع عن هذا الإختلاف من إختلاف في المداخل والنظريات التي تُعالج قضية التنمية الإدارية, وذلك وفقاً لما يتمشّى مع المفهوم الذي يعتنقه كُلٌّ منهم فمثلاً يُعرّف بعض علماء الإدارة"التنمية الإدارية" على أنّها الصياغة الجديدة لكيان الجهاز الإداري بهدف تغييره وتطوير أشكاله وأساليبه, وتأسيساً على هذا المفهوم فإن أصحاب هذا الرأي يُحاولون إبراز أهميّة الإطار التنظيمي ودور الإجراءات والأساليب والقواعد والتعليمات التي تحكم وتُوجّه تصرفات العاملين وتعمل على رفع كفاءتهم وزيادة إنتاجيتهم... وهم بذلك يُرجّحون ما يُعرف بالمدخل التنظيمي للبدء في عملية التنمية الإدارية.

مفهوم التنمية الإدرية:-

وتُعرّف التنمية الإدارية بأنّها:عملية تغيير مُوجّه ومُنظّم وهادف إلى زيادة معرفة القيادات العاملة في الوحدات الإدارية بطرق الإدارة العلميّة وزيادة قُدرتها ومهارتها على إستخدامها في حل المشاكل التي تُواجهها ورفع مستوى أدائها وتطوير سلوكها للمساهمة الفعّالة في التنمية الاقتصادية, وكما هو واضح فإن هذا التعريف يُعطي للقيادة الإداريّة وللطاقات البشريّة العاملة في الجهاز الإداري أهميّة كُبرى في عملية التنمية الإدارية, بإعتبارها القوى المُحرّكة للعملية الإدارية إلى جانب التأكّيد على الإهتمام بمبادئ الإدارة العلميّة لرفع الكفاءة وزيادة الانتاجيّة, وهذا الإتجاه هو ما يُعرف بالمدخل البشري للتنمية.

ويذهب رأي آخر: إلى أن التنمية الإدارية هي العمليّة المُخطّطة لتغيير ظروف وأساليب الآداء من خلال الإختيار العلمي للمديرين وإعدادهم وتدريبهم, لتولّي أعباء الوظائف الإدارية ومُوالاتها بالإشراف والتوجيه والتثقيف بشكل مُتكامل وحفزّهم لمستويات عالية من الأداء...كذلك تتضمّن التنمية الإدارية عمليّات البحث والدراسة

الهادفة إلى تطوير التنظيمات وتحديث أساليب إجراءات العمل بها,بما يتناسب وأهداف النشاط والظروف المُحيطة, وواضح أن هذا التعريف يمزج الإطار التقليـــدي للفكــر التنظيمي بالإطار الإنساني السلوكي في نظرية جديدة عُرفـــت بـــالتطوير التنظيمـــي كمدخل للبدء في عملية التنمية الإدارية.

وأياً ما كان أمر الخلاف والنقاش الدائر حول مُصطلح ومفهوم التنمية الإداريـــة فإننّا نعتقد أنّه من المفروض أننّا جميعاً مُتفقّون, على أن التنمية الإدارية هـــي وســـيلتنا لقهر التخلُّف, وسبق وأن عّرفنا التخلُّف بأنّه وضع أقل أو أدنى مـــن وضـــع أفـــضل وأحسن.. وتأسيساً على ذلك فأنّه يُمكننا أن ندلو بدلوّنا ونُعرِّف التنمية الإدارية على أنها"عملية إدارية مُخطَّطة ومجهودات مقصودة مُتعمَّدة مُستمرَّة ودائمة لإحداث تغيير وتطوير إداري للوصول إلى وضع أفضل وأرقى من الوضع السابق.. وبالتالي تقليـــل الفجوة الفاصلة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون... أو بين ما هو واقع وما هـــول مأمول".

وكما هو واضح من هذا التعريف أن التنمية الإدارية إنمّا هي أيّ نشاط مُخطَّـــط لتحسين الأداء..الحالي أو المُستقبلّي بإضافة معلومات... تغـــيير إتجاهـــات... زيـــادة مهارات... تطوِّير أجهزة... تطـــوير الـــنظم... تطـــوير طـــرق العمـــل وتبـــسيط الإجراءات... تطوير القوانين واللّوائح... خلق الكوادر الإدارية القادرة على اتخـــاذ القرار السليم.. الإعداد للوظيفة العامة والتدريب عليها... إصلاح نُظـــم التوظّيـــف والخدمة المدنيَّة...إنشاء معاهد ومراكز التدريب المُتخصِّصة... وترشـــيد إســـتخدام الموارد البشرية وتنميتها...الخ.

ولا يَفُوتنا في هذا المجال أن نُنوِّه إلى أن أول صيحة نادت بالتنمية الإدارية وفقاً لهذا المفهوم كانت أبان حركة الإدارة العلمية التي تزعمّها"فردريك تـــايلور" في مُنتـــصف القرن الماضي.... فقد أدرك "تايلور" خلال عملة كرئيس لمجموعة من العمال أنّه لابد من إجراء تعديلات هامة في إدارة العمل, وقدَّر أن الإنتاج من الممكن أن يتضاعف لو أنّه أُدير بطريقة أفضّل... فالتنمية الإدارية تعني إجراء تعديلات هامة في إدارة العمـــل

تؤدي إلى رفع الإنتاجية وزيادها زيادة كبيرة,عن طريق تنظيم العمل أفـضَل وإثـارة الدوافع الداخلية لدى العمال وتقويتها وتوحيد أهداف المنظمة وأهداف العمل بحيث يسعى كل فرد في المنظمة بجد وإهتمام لتحقيق هذه الأهداف.

والمفاهيم الآتية للتنمية الإدارية قد تُركّز أو تُوضّح بعض الإختلافـات الموجـودة وهي:

1- التنمية الإدارية, تنمية الإدارة, يجب أن تحتوي على كُلّ العاملين في هذا المجـال, وأن تهدف إلى تحدّي الكُلّ من أجل النمو والتنمية الذاتية كما يجب أن تُركّز على الإنجاز أكثر منه على الوعود, وإلى مُتطلّبات الغد أكثر منه على مُتطلّبات اليوم.

2- أيّ مُحاولة لتحسين الفاعليّة الإداريّة من خلال عمليّة مُخطّطة.

3- التنمية الإدارية, تنمية الإدارة, هي تحسين مُستمرّ للفعاليّة ضـمن نظـام مُعـيَّن, والذي رُبّما يكون شخصي,وفي هذه الحالة يجب أن يكون ذلك ضمن الوظيفـة الإدارية للمنظمة.

4- في بعض المنظمات يكون تركّيز التنمية الإدارية على تدريب وتعليم المديرين, وفي منظمات أخرى يكون التركّيز الأساسي على أنظمة التشكيل المُرتبطـة بالإنجـاز وتخطيط المُستقبَل.

ولإعطاء فهم أوضح لمعنى التنمية الإدارية يمكن التركيز على النقاط الأساسية الآتية:

1- أن التنمية الإدارية مفهوم مُتقدّم للفكر الإداري يعني تطوّير مفاهيم الإدارة التقليديّـة وأساليبها بما يُساير حركة التطوّير التقنّي في العالم, إذ لم تَعُدّ الإدارة مُجرّد معلومـات وخبرات يلزم الإلمام بها أو إكتسابها بل أصبحت القيادات الإدارية عليها مـسئوليات إتخاذ القرارات المُناسبة(والمرنّة) في المواقف الجديـدة, خاصـة وأن مُعـدّل التقـدُّم التكنولوجي السريع الخطي جعل هذه المواقف من الكثّرة بحيث لا يُمكـن للمـدير أن يتصرّف حيالها بُمجّرد معلوماته الإدارية السطحيّة أو بخبراته المُحدودّة.

2- يستلزم لنجاح التنمية الإدارية وجود قُدرة لدى القيادات الإدارية على مزج الأصول العلميّة مع خبراقم الإدارية السابقة التي كوّنوها في مواقع العمل المُختلفة التي عملوا فيها حتى تكون أهدافاً ونتائج خطة التنمية الإدارية واقعيّة, وأن الأمر يستلزم من القيادات الإدارية ليس مُجرّد إستيعاب مفهوم التنمية الإدارية بل يجب التدريب على تطبيق تلك المفاهيم في الواقع.

3- أصبّحت التنمية الإدارية حاجة مُلحّة لُملاحقة الخطوات الواسعة للتقدُّم التقنيّ إذ أنّه يلزم لنجاح أيّ مشروع حديث أن تكون لدى القيادات الإدارية فيه من الأساليب والأدوات الإدارية ما يُمكّنها من إستيعاب كُلّ تقدُّم تقنيّ ضماناً لنجاح ذلك المشروع.

4- تُصبح التنمية الإدارية أكثر إلحاحاً في البلدان النامية نظراً للجهد الذي يُنتظر من القيادات الإدارية في تلك البلدان من تطويع الأساليب الإدارية الحديثة بما يتناسب مع الظروف الإقتصادية والإجتماعية في تلك البلدان.

وعلى ذلك فإن على القيادات الإدارية أن تشترك في إختيار الأساليب الإدارية المُتقدّمة الأكثر مُناسبة لمجتمعاتها وأن تُطوِّر فيها وفق ظروف هذه المجتمعات, وأنّ هذه الدور لايقل عن إستيراد الآلات والماكينات والأساليب الانتاجية الحديثة, ولعلّنا نسمع كذلك كثيراً في البلدان النامية عن عدة مشروعات كبيرة بدأت العمل بأحدث الآلات المُتخصّصة ثم تتوقّف تلك المشروعات أو تفشل في تحقيق أهدافها المُقرَّرة لعجز القيادات الإدارية في تلك المشروعات عن تبيُّن أنسب الأساليب الإدارية التي تُناسب ظروف الإنتاج الحديث.

5- أن التنمية الإدارية تحتاج إلى إعداد خطة قوميّة تتضمّن تطوير القرارات الإدارية للقيادات الإدارية العاملة وتُمكّنها من مُتابعة الأساليب الإدارية المُتطوّرة من خلال برامج تدريبية مُناسبة, وكذلك تتضمّن تلك الخطة وجود كوادر إدارية مُلمّة بتلك الأساليب المُتطوّرة ولديها وسائل مُتابعة المُستجدّ منها.

ويتضّح لما سبق أن التنمية الإدارية قمتم بتخصيص مكانة محوريّة للقيادات الإدارية في

خطط التطوِّير الإقتصادي والإجتماعي لذلك فإن خطَّة التنمية الإدارية مُوَّجهة إلى المديرين أساساً.

أهداف التنمية الإدارية:

وفي ضوء ما تقدَّم فإنه يُمكن تلخيص أهم أهداف التنميَّة الإداريَّة فيما يلي:

1- إدارة الموارد المُتاحة بأكبر قدّر من الكفاءة والفاعليَّة وتوجيهها لتحقيق أهداف التنمية الإقتصادية والإجتماعية.

2- تطوير الهياكل التنظيمية للوحدات الإدارية والإنتاجية على كافة المستويات.

3- تطوير الأساليب والنظم الإدارية والمالية والوظيفية وفقاً للأسُس العلميَّة الحديثة.

4- تطوير القوانين واللوائح المُنظّمة للعمل.

5- توفير الكوادر الإدارية المُتخصِّصة في شتّى فروع ومستويات العمل الإداري والعمل على تنميتهم وتطوِّير مهاراتهم وقدراتهم وفقاً لخطط وبرامج مُحدَّدة وبصفة مُستمرَّة.

6- توفير الإمكانيات المادِّية والتكنولوجيَّة المُتطوِّرة للعمل الإداري بما يُؤدِّي إلى رفع كفاءته وزيادة إنتاجيته.

ولعلَّ إبرازنا لأهمية التنمية الإدارية في مجموعها يقتضى الإهتمام والعناية بمختلف المداخل المُتكاملة لعملية التنمية الإدارية, ذلك لأن جهود التنمية والتطوِّير الإداري لن يُكتب لها النجاح مالم تنتظم في خطة مُتكاملة وطويلة الأجل تقوم على المداخل والعناصر الأساسية التالية:

أولاً: الإهتمام بإختيار القيادات الإدارية ذات التأهيل والخبرة والكفاءة التي تُؤهِّلها للإدارة والإنجاز الإداري الفعَّال, وإن القدرة الإداريَّة والمهارات القياديَّة هي مُتطلِّبات أساسيَّة في هذه القيادات.

ثانياً: التدريب والتنمية المُستمرَّة للقيادات الإدارية في مختلف المستويات والمواقع الإدارية المختلفة, وتوسيع مجالات إدراكها بإضافة إهتمامات جديدة إليهم, وتطوير أنماط التفكير والسلوك الإداري.

ثالثاً: توفير المناخ الصالح للعمل الإداري بشكل يُسهم في تنمية المديرين ويدفعهم إلى العمل المُنتِج, ويمتد هذا المناخ ليشمل طبيعة التنظيم الذي يعمل به المدير وبيئة العمل التي يعيش فيها, وهذه بدورها تشمل الجوانب الأساسيّة التالية:

أ- تطوير الهياكل التنظيمية.

ب- تبسيط إجراءات وأنظمة العمل وأساليبه.

ج- توصيف مُختلف الوظائف بصفة عامة, والوظائف الإدارية والقيادية بصفة خاصة.

د- توفير نظم موضوعيّة لتقييم الأداء.

ه- توفير نظم الحوافز الكفيلة بتطوير الأداء والإنجاز.

رابعاً: إيجاد جهاز يُشرف على شئون التطوّير الإداري في الدولة بحيث يُمارس دوره الأساسي في مجال تخطيط أبعاد التنمية الإدارية على المستوى القومي والإشراف على تنفيذها,بما يضمن تكامل مُختلف عناصر التنمية الإدارية وعدم تركها لإعتبارات الصدفة أو الجهود الفردية أو التنفيذ العفوي السريع غير المبنى على أساس من التخطيط والدراسة لإطار عملية التنمية الإدارية الشاملة, وقد يُلحق هذا الجهاز بجهاز الخدمة المدنية في الدولة, أو يكون جهازاً مُستقّلاً تشترك في قيادته وإدارته عناصر وطنية إدارية ذات خبرة وقدرة إدارية مشهود لها وقادرة في الوقت نفسه على التخطيط والمتابعة لجهود التنمية لها, وقادرة في الوقت نفسه على التخطيط والمتابعة لجهود التنمية الإدارية على المستوى القومي, ولقد خصّصت مصر وزارة للتنمية الإدارية الآن.

أسباب زيادة الاهتمام بالتنمية الإدارية:

أن أهمية التنمية الإدارية لم تُبرز بصفة جوهريّة إلاّ بعد الحرب العالمية الثانية, فالسنوات الخاصة بالتوسع السريع والضخم في الأعمال بعد الحرب خلقت حاجة مُتزايدة إلى المديرين الأكفّاء,بالأضافة إلى ذلك زاد الإهتمام بتوفير خُلفاء لهؤلاء المديرين,أيّ بعمليات الإحلال الإداري, ولم تكن المُشكلة سهلّة في هذا المجال, إذ

كانت هناك نُدّرة نسبيّة في المديرين الأكفّاء اللذين يُمكّن الإختيار من بينـــهم لـــشغل الوظائف القيادية, ومّما زاد تعقيد المشكلة كِبَر حجم المشروعات وتعقدُّها,الأمر الذي إنعكس أثره على شيوع ظاهرة التخصيّص ولقد كان التخصّص الزائد مُشكلة في حد ذاته,إذ هو يعوق رجال الإدارة عن أن تتوفّر لديهم وجهة النظر الشاملة بُمجريـــات الأمور وتجعل من الصعب على هؤلاء المديرين أن يجعلوا أيّا من المشكلات سوى مـــا تعلّق منها بنواحي تخصُصهم, وبديهي فإن هذه الظاهرة تعوق تقدُم المـــشروع ونّمـــوه ومُواجهة هذه المشكلة إنّما تتم بتوفير برامج التنمية الإدارية لرجـــال الإدارة الحـــاليين والُمتوقّع أن يكونوا مديرين في المُستقبّل.

ولو بحثنا عن أسباب أخرى تزيد من أهمية عملية التنمية الإدارية لوجدناها تتمثل في الأتي:

1- طبيعة الإعداد العلمي السابق لشاغلي مُعظم وظائف الإدارة تـــستلزم الإهتمـــام ببرامج التنمية الإدارية.

وهذا يعني أن التركّيز على شَغل وظائف الإدارة العُليا في قطاع الصناعة مثلاً على خريجي كُليّات الهندسة أو العلوم, يستلزم إعداد هؤلاء الأفـــراد بأساســـيّات الإدارة والتنظيم والأدوات الحديثة في الإدارة, وهذا لا يُمكن أن يتأتّي إلاّ عن طريق بـــرامج مُخططّة للتنمية الإدارية.

2-طبيعة الوظيفة الإدارية وتأثُرها بالعوامل البيئية والظروف العائليّة للمدير وإتجاهاته بالتغيُرات المختلفة في هذه المجالات, وتوضيح العلاقات فيما بينها, وبين الكفاءة في آداء الوظيفة الإدارية, وهذا يُمكن أن يتم عن طريق برامج مُنظّمة في هذا المجـــال تكفل تنمية قُدرّات الشخص لكي يتعامل مع هذه الُمتغيّرات على أساس سليم.

3- زيادة الدور الذي يقوم به شاغلوا الوظائف الُمساعدة مثل شئون العاملين وزيادة درجة الإعداد المهني بالنسبة لشاغلي هذه الوظائف يُلقي عِبئاً على الوظائف الإدارية العُليـــا المشرفة على هذه الوظائف, سواء فيما يتعلّق بعملية التخطيط لهذه الأعمـــال أو فيمـــا يتعلّق بعملية الرقابة أو غيرها, وهو ما يستلزم إعداد شاغلي الوظائف الإدارة العُليـــا

للقيام بهذا الدور, وذلك عن طريق برامج تنمية إدارية تهدف إلى خلق لُغة مُشتركة فيما بين الطرفين.

4- زيادة الطلب على شاغلي الوظائف الإدارية, فهناك طلب مُتزايد على المديرين الأكفّاء وخاصة بعد نُموّ وتطوُّر القطاع الخاص والمشكلة الرئيسية هنا هي أن عملية إعداد المدير لكي يقوم بوظيفته على أكمل وجه تحتاج لوقت طويل, وهو ما يعني ضرورة الإعداد المُبكّر للنقص في هذه الوظائف.

كذلك فإن تحقيق المُنشأة أهدافها الإنتاجية والتسويقية والمالية لا ترتبط بعملية الحصول على عدد محدود من المديرين الأكفّاء بالنسبة لبعض الإدارات وإهمال هذه العملية بالنسبة لغيرها من الوظائف, بل يستلزم الأمر كذلك ضرورة الإهتمام بكفاءة المديرين على مستوى جميع الوظائف بالمُنشأة, وهذا لن يتأتّي إلاّ عن طريق الإختيار والتنمية السليمة لجميع شاغلي الوظائف الإدارية بمستوياتها المختلفة.

5- تقادم المعرفة, فأنواع المعرفة التي كانت مُلائمة لشغل الوظيفة الإدارية منذ خمس أو عشر سنوات لا بد وأن تختلف عن تلك الخاصة بالوقت الحالي للدرجة التي دعت البعض إلى أن يُشبّه المدير بالآلة, وذلك فيما يتعلّق بموضوع التقادم الإداري الذي أصبح ظاهرة واضحة في العصر الحالي, حيث يستخدم العديد من النظم والأدوات المُستحدَثة في مجال العمل الإداري, ولا يُمكن للمدير في مثل هذه الحالات إلاّ أن يُساير هذه التطوُّرات, وذلك عن طريق برامج التنمية الذاتية, أو تلك التي تُقدّمها الأجهزة المتخصّصة في هذا المجال.

أهمية التنمية الإدارية في الدول النامية:

ذكرنا سلفاً أن التنمية الإدارية تُمثّل حاجة مُلحّة في كُلّ المجتمعات حتى يُمكن ضمان مُسايرة التقدُّم المُماثل في المجال التقنّي, ويبد أن هناك عدة عوامل تجعل هذه الحاجة أكثر إلحاحاً في الدول النامية وأهم تلك العوامل:-

1- من الحقائق الثابتة أن الدول النامية ليس أمامها لمُلاحقة التقدُّم الإقتصادي والإجتماعي الذي وصلت إليه البلدان المُتقدّمة إلاّ أن تعتمد على خطط مُحدّدة

الأهداف كي تضمن لنفسها خُطى أوسَّع في ركب التقدُّم, وهذه الخطط الإقتصادية والإجتماعية سوف تستعين بلا شك بالآلات والأدوات والماكينات المُتقدِّمة التي تُستخدم في البلدان المتطوِّرة, ومن ثم تحتاج المشروعات التي تُشغِّل تلك الآلات والأدوات بالإضافة إلى ما تُشغِّله من عمال إلى قُدرَّات إدارية كبيرة أكثر تطوراً من القدرات الإدارية التقليدية.

2- إن مُلاحقة التقدُّم الإقتصادي العالمي هو هدف الخطط القومية في البلدان النامية سوف تُحتِّم إنشاء المشروعات ذات الحجم الكبير,الأمر الذي يجعلها تتعرَّض لمواقف إدارية تختلف نوعاً وحجماً عن المواقف الإدارية المُعتادة في المشروعات صغيرة الحجم.

3- إن الميزة الإقتصادية التي تعتمد عليها البلدان النامية في نجاح خطَّطها الإقتصادية هي وفرة الأيدي العاملة ورُخصها النسبي عنها في البلدان المُتقدِّمة, ممَّا يُفترض معه حصولها على الميزة إذا ما إستوردت نفس المستوى التقنِّي المُتبَّع في الدول المُتقدِّمة.

ويبدو أن إساءة إستخدَّام أو الخطأ في توجيه أو الرِّقابة على هذه القوى البشرية العاملة يفقد البلدان النامية هذه الميزة وذلك بسبب الأساليب الإدارية لدى تلك البلدان.

4- إن التنمية الإدارية هي الضمانة الوحيدة في البلدان لخلق قدرة ذاتية لدى تلك البلدان على الإبتكار والتجديد بما يتَّفق مع الظروف البيئية الخاصة لتلك المجتمعات.

إن الإبتكار وإختراعات التقنية المُتبَّعة والواردة من الدول المُتقدِّمة قد لا تُراعي من بعض النواحي كالظروف البيئية المُغايرة في البلدان فإذا وُجدت في البلدان النامية القيادات الإدارية ذات الفكر الخلاَّق فإن تلك القيادات الإدارية سوف تتولَّى مُهمتَّها القومية في تطويع نواحي الإختلاف تلك بما يُمكِّن من إستخدام تلك الإبتكارات والإختراعات بأقصى كفاءة مُمكنِّة.

المداخل الأساسية للتنمية الإدارية:

يوجد ثلاث إتجاهات قد تبدو خفيَّة يُمكّن وضعها في مجموعة مداخل مُمكّنة للتنمية الإدارية, وهي كالآتي:

أ- تحسين فاعليَّة المدير كفرد(إلى الحد الذي يُحقّق فيه المدير مُتطلّبات موقعه).

ب-تحسين الإنجاز الإداري كَكُلّ.

ج- تحسين فاعليَّة المنظمة (تحقيق الأهداف عن طريق تعاون كل الجهود والوسائل المُتاحة).

وإذا نظرنا إلى أوّل هذه المداخل نجده يُركّز على الأنشطة التعليمية والتدريبية والتي تُقدَّم لتلبية إحتياجات الأفراد الحاليَّة وعلى المدَّى القصير, أمَّا المدخل الثاني فهو مُوجَّه أكثر تجاه الإحتياجات الشائعة لدى جماعات المديرين على المدى المتوسط, والإتجاه الثالث يُركّز على إحتياجات المنظمة كَكُلّ على المدّى المتوسط والبعيد للتكيُّف مع ضغوط البيئة.

وإذا أخذنا أول مدخلين (الأول+ الثاني) يكون السؤال الرئيسي الذي يتبادر إلى الذهن هو "ماذا يحتاج المديرون أن يعرفوه حتى يُنجزوا مهامهم بفاعليَّة"؟

وللإجابة على هذا التساؤل, يُمكّن وضع أربعة عناصر تتعلّق بما يحتاج المديرون أن يعرفوه وأن يكونوا قادرين على عمله وهي:-

1- المعرفة الإداريَّة: ما يحتاج المدير معرفته عن المنظمة, الوظيفة والإجراءات المُتضمنّة...الخ.

2- المهارات الإداريَّة: مهارات حل المشكلة, والمهارات الإجتماعية الأخرى والتي يحتاج المدير أن يكون قادراً على مُمارستها.

3- الإتجاهات الإداريَّة:ما هو المطلوب من المدير أن يقبَّله فيما يتعلّق بالتكيُّف مع الضغوط والتعامل مع العملاء...الخ.

4- الأسلوب الإداري: توقعُّات الناس فيما يختص بطريقة وأسلوب مُمارسة المدير للقيادة.

وإذا أخذنا المدخل الثالث فسوف نجد أن المدخل للتنمية الإدارية في أيّ منظمة سوف يعكس أهداف وقيم الإدارة المُسيطّرة, وهم عبارة عن أشخاص معنيّين ببناء فريق الإدارة وتنمية أسباب وعوامل نجاحه, فإذا كانت سياسة الإدارة العُليا مركزية (مُتمركّزة) مثلاً, فإن رُؤيتَّها للتنمية الإدارية تعتمد على تحليل الإحتياجات الحالية والمُستقبليَّة ووضع خطط للنجاح من خلال جهود بنَّاءة سواء داخل أو خارج الوظيفة وإمداد المديرين بها, أمَّا إذا كانت الإدارة العُليا تُؤمِّن بالتفويض, فإن التركّيز في التنمية الإدارية يكون على التنمية الذاتيَّة داخل الوظيفة.

وعلى أيّ حال,فإن مُعظم المداخل الناجحة في التنمية الإدارية هي التي تُركّز على خليط مُلائم من خبرة الوظيفة وخارجها مُقدَّمة بطرق مختلفة لتلبيَّة إحتياجات ومُتطلَّبات الفرد المُختلفة وأساليب التعلُّم.

أساليب التنمية الإدارية:

هناك أساليب متعددة للتنمية الإدارية من أهمها:

1ـ دورية العمل Job Rotoion:

ويتم ذلك عن طريق نقل المدير من مُوقّع إداري إلى مُوقّع إداري آخر, وقد يكون المُوقّع الإداري إدارة أُخرى أو قسم آخر أو من فرع إلى فرع آخر, ويُساعد ذلك على إكساب المدير مهارات جديدة نتيجة مُواجهته لمشكلات مُتغيِّرة, ولكي يكون التدريب بهذا الأسلوب فعَّالاً يجب أن تكون مُدَّة بقاء المدير في الوظيفة كافية لإكسابه خبرات ومهارات جديدة.

على أن لهذا الأسلوب عِدَّة عيوب منها: أن العمل الإنتاجي يُمكن أن يُعاني من نتيجة التفكُّك الذي يتسبَّب عن التغيُّرات المُتكرِّرة, وأيضاً هناك حدود لمقدار المهارة الإدارية التي يُمكن أن تُكسب خلال فترة قصيرة من الوقت, إلى جانب إحتمال عدم تعمُّق المُتدِّرب في دراسة وتحليل المشكلات الإدارية في الإدارة أو القسم الذي يتصادف وجوده به, ويكتفي بالإلمام السطحي بالعمل.

2ـ التدريب أثناء العمل: On Job Training:

وهذا الأسلوب قد يكون فعّالاً في التنمية الإدارية,ن فلا شـــيء يُعـوِّض الخـــبرة الفعليَّة التي تُكتَّسب من مُواجهة المُشكلات والمواقف على الطبيعـــة, وإن الإحتكـــاك بالمشكلات الإدارية المُختلفة ومُحاولة حلّها هو أســـلوب فعَّـــال في تنميـــة قُـــدرَّات المديرين, ولكن هذا الأسلوب غير كاف وحده لمدّ المدير بكل ما يحتاجه من معـــارف وخبرات ومهارات.

3ـ إسناد مهام خاصة Special Assignment:

وهو أسلوب مرن من أساليب التدريب الإداري حيث يُسند إلى المُتـــدِّرب مهـــام وأعباء خاصة ويُترك له حُريَّة مُعالجتها, ومن خلال ذلك يُمكّن الحكم علـــى مـــدى كفاءة المدير في ضوء إنجازه لهذه المهام ونهوضه بهذه الأعباء بكفاءة وفاعليَّة, ومن أمثلّة المهام الخاصة, الإشراف على إدخال مُنتَّج جديد, أو وضع خطة لزيادة التوزيع مـــن مُنتَّج ما في إحدى المناطق أو تمثّيل المُنشأة في مُناسبات مُعينَّة.

4ـ لعب الدور Role Playing :

تُعتبر المباريات الإدارية أسلوباً ديناميكياً للتدريب يقوم على إســـناد بعـــض الأدوار لمجموعة من الأشخاص حيث تعكس هذه الأدوار موقف إداري مُعيَّن توضِّـــح التـــصرُّف الذي تم إتخاذه في هذا المجال.

وفي هذا الأسلوب التدريبي يتم عادة بناء موقف صوري يُمثّل نوعاً مُعينـــاً مـــن الصراع, ويُمنح المُتدِّرب دوراً إستراتيجياً في هذا الموقف,مثال ذلك يُعطـــي للمـــدير المتدَّرب دور رئيس العمل في موقف مُعيَّن ويُواجه مُشكلة مرؤوس لا يُحـــافظ علـــى مواعيد العمل, موقفه هذا قد يُؤثرِّ على عدد آخر من العاملين, ولهذا كان على رئيس العمل أن يتصرَّف ويُناقش العامل في تصرفاته وسلوكه, ويُعطي لـــشخص آخـــر دور العامل, ويبدأ تمثّيل الدور بأن يدعو رئيس العمل العامل لمحادثته في سلوكه وتـــصرفاته المُعيَّبة, ويتم تمثّيل الدور تحت إشراف المُدرِّب كما تُتاح الفرصة للمُتدرِّبين المـــشتركين في البرنامج التدريبي للمناقشة والإسهام بآرائهم.

5ـ دراسة الحالات العملية Case Studies:

طبقاً لهذا الطريقة تُعرض مواقف ومُشكلات إداريَّة مُعينَّة واجهها مُديرون آخرون في مستويات مُختلفة وفي مجالات مُتعدِّدة مثل الإنتاج أو البيع أو التمويل أو الشراء أو غيرها.

وتُعرض الدراسة جوانب الموقف أو المشكلة التي يُواجهها هؤلاء المديرون, وما حقَّقوه من نجاح وما وقعوا فيه من أخطاء, ويتم التركِّيز على الفهم الصحيح للمُشكلة والحلّ المُناسب الذي يجب إتخاذه لحلّ المُشكلة,وفي هذا الطريق تُتاح الفُرصة لكُلّ مُدير لأن يعرض أفكاره وآراءه, تجاه المُشكلة المعروضة, وأن ينتقد أفكار زُملائه وآرائهم المشتركين معه في البرنامج, ويُناقشهم, ويتعرَّف على معارفهم ومهاراتهم, وإذا كانت طريقة الحالات قد بدأ إستخدامها في برامج للتعليم والتنمية الإدارية بواسطة جامعة (هارفارد الأمريكية) إلاَّ أن هُناك الكثير من مراكز التدريب والتعليم يتوافر لديها الحالات الخاصة بها لدرجة أنَّه لا يوجد فرع من فروع إدارة الأعمال وإلاَّ توجد مجموعة مُتنوِّعة من الحالات الخاصة به.

وعموماً يُمكّن زيادة فاعليَّة هذه الطريقة في التنمية عن طريق إعطاء المشتركين في حل الحالة بعض المراجع والبحوث العلميَّة, وذلك بغرض زيادة معلوماتهم عن العوامل المُحيطة بالمُشكلة, وربُّما يسمح بالتوصُّل لحلول موضوعيَّة كما يستلزم الأمر أيضاً تحديد إطار واضح لكيفيَّة تحليل المُشكلة, حيث قد يتمثّل هذا الإطار في تحديد المُشكلة ثم دراسة الظروف المُحيطة ووضع الحلول البديلة ثم تحديد مزايا وعيوب كل بديل وإختيار البديل المُناسب في النهاية.

والعيوب الرئيسية لهذه الطريقة هي أن المُناقشة قد تنتهي دون التوصُّل لحلول مُحدَّدة للمشكلة ممّا يُؤدِّي إلى حالة عدم الرضا بين الأعضاء, كما قد يستحوِّذ على المُناقشة عدد مُحدَّد من الأفراد على معظم وقت المُناقشة, ولا يتركون الفُرصَّة لغيرهم للتعبير عن وجهة نظرهم, ومع ذلك يُمكن القول بأن هذه الطريقة مُستخدَّمة على نطاق واسع في البرامج التدريبية كما أن المُدرِّب له دور كبير وهام في إدارة نقاش الحالات المعروضة وإشتراك الجميع في النقاش.

6ـ تدريب الحساسية Sensitviry Training:

تهدف هذه الطريقة إلى مُحاولة تغيير إتجاهات الأفراد وذلك بوضعهم في الموقف الذي يتبيَّن لهم رُؤيَّة عيوبهم وإنعكاساتهم السلبيَّة على الآخرين, حيث تُبرز أهمية التغيير وضرورته, وعلى الرَّغم من أن الفرد لازال هو الطرف الذي يُقرِّر بنفسه ما إذا كان يجب عليه أن يتغيَّر أم لا, إلاَّ أن هذه الطريقة يُمكن أن تُتيح له التعرُّف على عيوبه من خلال الآخرين فعادة ما يتم إختيار المُتدرِّبين بالبرنامج من مُنظمَّات مُتعدِّدة,بحيث يكون الجميع غُرباء عن بعضهم ويتم في بداية البرنامج تقديمهم لبعضهم البعض دون ذكر وظائفهم مع إخطارهم بأنَّهم سيعيشون ويتعايشون مع بعضهم البعض لمدة أسبوعين بعيداً عن أهاليهم وأصدقائهم ومعارفهم ومنشآتهم,وبذلك تبدأ القيادة غير الرسميَّة في الظهور لمحاولة شغل أفراد المجموعة بشيئ ممَّا يعلمونه حتى ينقضي مدة الأسبوعان, ومن خلال التفاعل الذي يتم بين الأفراد يتَّضح لكُلِّ فرد عيوبه وخاصة إذا ما هُوجم أو إذا ما تم عزلُه عن المجموعة,وبذلك تُصبح الفُرصَّة أمامه للتغيير واضحة إذا أراد ذلك.

7ـ أسلوب المحاضرة: Lecture:

يُعتبر أسلوب المحاضرة من أقدَّم أساليب التنمية الإدارية ولازال يُستخدَّم حتى وقتنا الحاضر على الرَّغم من الإعتراضات التي تُثار حوله لكونه أسلوباً خالياً من عنصر المشاركة بين المُدرِّب والمُتدرِّب, ويُمكن تعريف المحاضرة بأنَّها عمليَّة تقديم المعلومات والبيانات بشكل يتم إعداده مُسبقاً بهدف نقل هذه الرسالة إلى المُتدرِّبين.

8ـ طريقة الإجتماعات: Conferences:

ويهدف هذا الأسلوب أساساً إلى تبادل الآراء وتشجيع المشاركة من خلال الإجتماعات حتى يُمكِّن الحصول على قُبول الأفراد ما لم يتم تعلُّمه,وقد يعتبر البعض هذه الطريقة وسيلة لحلِّ المُشكلات وليست أداة للتدريب لأن مِثل هذه الإجتماعات عادة ما تعقد حينما تظهر بعض المشاكل الإدارية,حيث يُطلب من الأعضاء تقديم الحلول التي يرونها مُناسبة,ولكن بغض النظر عن كوُّن هذه الإجتماعات مُوجَّهة لحل

مشاكل مُعيَّنة إلاّ أنّه يُمكّن النظر إليها بإعتبارها طريقة للتدريب والتنمية إذا إستخدَم رئيس الإجتماعات مثل هذه المشاكل كوسيلة لتسهيل عملية التعلُّم للأعضاء.

وقد يتم تعديل هذا الأسلوب إلى ما يُسمَّى بالإجتماعات المُوجَّهة وهي التي تهدف أساساً إلى تبادل المعلومات والخبرات وإلى خلق إتجاهات إيجابيَّة من جانب الأعضاء, تجاه المُنشأة ولكي تزداد درجة الإستفادة من هذه الطريقة من برامج التنمية يجب أن يكون موضوع المناقشة معروفاً مُقدَّماً لجميع أفراد المجموعة, ويجب أيضاً أن تكون هناك مجموعة من الخبرات والأراء المتنوِّعة لدى أفراد المجموعة, وألاّ يترك رئيس المناقشات الفُرصَّة لشخص واحد أو مجموعة مُحدَّدة من الأفراد أن يُسيطِّروا على موضوع المُناقشة,وأن تكون هُناك سكرتارية تُسجِّل الموضوعات التي تمَّت مُناقشتها وتُوزِّع على المجموعة.

9- طريقة الخبرة الإرشادية Guided Experience:

ويُقصد بها التدريب في مكان العمل حيث يتولّى الرُؤساء تدريب وتنمية المرؤوسين بإعطائهم الخبرة التي تُرشِّد إلى أفضَّل الطرق لإستيعاب العمل, وتتمثَّل هذه الخبرة في أشياء كثيرة مثّل واجبات العمل اليومية, بعض الواجبات الخاصة, عرض المشاكل التي يجب حلها,القيام ببعض البحوث وكتابة بعض التقارير وغيرها.

وبالتالي تُصبح مسئولية الرئيس محصورة في تقديم هذه الخبرات وتنظيمها وترتيبها بحيث تندرج من الأكثّر سهولة إلى الأكثّر صعوبة حتى يُمكن للمرؤوسين أن يكتسبوا هذه الخبرات بطريقة مُتدرِّجة مع مرور الوقت.

10- الإدارة المتعدّدة Multiple Management:

تستخدم بعض المشروعات مدخل الإدارة المُتعدِّدة كوسيلة للتنمية الإدارية, ويتم ذلك بتشكيل مجلس إدارة مُصغَّر بهدف تدريب أعضائه الذين يُمثِّلون مديري المُستقبَّل وتسليحهم بالقُدرَّات والمهارات الإدارية التي تُمكِّنهم من النهوض بالأعباء والمسئوليات الإدارية العُليا للمنشأة.

ويُعطّي للمجلس الصغير سُلطة مُناقشة موضوعات ومشكلات مُعيّنة, ويرفع توصياته بشأنها إلى مجلس الإدارة الرسمي لُمناقشتها وإتخاذ قرار نهائي بشأنها, وعادة يتم تغيير عـــدد أعضاء مجلس الإدارة المُصغّر سنوياً بطريقة الإقترا ع الذي يجري بينهم والذي بمقتضاه يخرج عدد من الأعضاء ويَحلّ عدد آخر محلّهم.

ومن ثم يرى (ج. أ. كول. G.A.Cole) أن الأساليب والطرق المُوظّفة في التنمية الإدارية يُمكن وضعها في ثلاث تصنيفات أساسية كمايلي:

1- تثقيف الإدارة: مناهج دراسية لزيادة الكفاءة الإدارية والتي تُجري في الجامعات أو الكُليّات,والإحتياجات المهنية المُتنوّعة,ومُستوى العمل الذي يُعتبر خبرة, والتركّيز على إكتساب المعرّفة النظريَّة.

2- تدريب الإدارة: المناهج الداخليَّة والخارجيَّة, خارج الوظيفة والتي تُركّـــز علـــى إكتساب معرفة مُعيَّنة ومهارات الوظيفة.

3- التعليم التجريبي: التعلُّم عن طريق التجربة, خبرة الوظيفة عادة مـــع موجّـــه أو مُرشدّ عبارة عن رئيس أو زميل, ومُعظم المداخل الحديثة للتنمية الإدارية تُركّـــز على التعليم التجريبي للوظيفة.

أولا: الأساليب التجريبية في التنمية الإدارية:

والأساليب التجريبية الأكثر إستخداماً هي كما يلي (الخبرة, الموجهة التفـــويض, المشروعات, دوران الوظيفة) وسوف نُلقي الضوء على كُلّ منها بإختصار من خــــلال الجدول التالي:

الأساليب التجريبية في التنمية الإدارية

الأسلوب	سماتها	مميزاتها
الخبرة المُوجَّهة	التدخّل المُخططُ للمدير في نُصح ومساعدة نائبه لتنمية إنجاز وظيفي فعَّال يتضمَّن تعلُّم الإكتشاف والدَّعم	مُرتبط بالمتعلِّم,يُحسن التعاون بين المدير والمرؤوسين, بما يُؤدِّي إلى وجود تغذيَّة عكسيَّة لهم
التفويض	الرئيس يُعطي المرؤوسين سُلطة ومسئوليَّة مُعينَّة وموارد, ثم يتم قياس الإنجاز.	الفرد قادر على مُمارسة المسئوليَّة الحقيقيَّة للتوصُّل إلى نتائج.
المشروعات	أيّ مُشكلة أو فُرصة مُعينَّة يتم التعامل معها من خلال الفرد أوالفريق مع إدارة إنتاج وعروض في فترة زمنيَّة مُعينَّة.	ربُّما تُعمَّم درجة عالية من الإلتزام إستخدام مهارات حلّ المُشكّلة والتفاوض.
دوران الوظيفة	المدير مُلزم بالتنقّل بين الأقسام والوحدات الأخرى في فترة زمنيّة مُحدَّدة	خبرة قيِّمة تعتمد على الوظيفة أو العمل المُكلَّف به الأفراد.

ونُلاحظ في هذه الأساليب التجريبيَّة التركّيز على التعلُّم أثناء العمل أو الوظيفة, وفي بعض الحالات يكون التدريب خارج العمل أو الوظيفة والذي سوف يكون مطلوباً لتمكين المُدير من فهم مُختلف أوضاع العمل ومهام الإدارة, وتنفيذ ومُمارسة دوره في بيئة آمنة.

كما نُلاحظ أن أغلبيَّة الطرق التجريبيَّة المُستخدَّمة في مناهج الإدارة مُوجَّهة نحو تنمية المهارات الإجتماعيَّة مثل(القيادة, مهارات التأثير والنفوذ,التفاوض) والقليل منها مُوجَّه نحو تنمية المهارات الإدراكية مثل(تحديد المُشكّلة – تحليل المُشكّلة....الخ) وعلى أية حال هناك طرق تجريبيَّة أُخرى نستطيع وصفها بإختصار في الجدول الآتي:

الأساليب التجريبية في التنمية الإدارية

الأساليب	السمات البارزة	المميزات
تمرين الجماعة	تُكلَّف الجماعة بُمهمَّة وحدود مُعيَّنة, النتائج المُحقَّقة والعمليَّة التي مارسوها سوف تُختبر الجماعة والمُوَجه أو المُرشدَ.	تركيز مُحدَّد للأنشطة المُهمَّة ومستوى المُناقشة, مُفيدة للقيادة وبناء الجماعة والفريق.
لعب الأدوار	الأفراد يأخذون دور وخبرة عن طبيعة التفاعل الشخصي الذي يكون محدود أو مُطلق.	يتعلَّم المشاركون أن يُفكِّروا ويُجرِّبوا الشخصيَّة من خلال لِعب الأدوار.
تدريب الحساسية	يتم إختيار تمارين الجماعة التي حدثت والعمليات من خلالها في الجماعة ويكون التركِّيز على تفاعلاتهم مما يتطلَّب حذر من المُدرِّب.	يُمكِّن الجماعات من إكتشاف العلاقات الشخصية والمشاركة في المشاعر.
دراسة الحالة.	الحساب الحقيقي أو التخيُّلي للمشكلة التنظيمية يتم دراسته بواسطة الفرد أو جماعة صغيرة بوجهه نظر تجاه تشخيص الموقِّف أو عرض حلول.	يُقدم نقطة مُركَّزة لتنمية المهارات التحليلية وحل المشكلة.
تفكير بارع	يتطلَّب من الجماعة أن تقترح طُرقاً للتعامل مع قضية أو مشكلة لا يتم عمل مناقشة أو تعديلات للإقتراحات حتى إكتمال القائمة كُلِّها.	أثبت أنه وسيلة فعَّالة لخلق أفكار جديدة وإقترحات مُبتكرة.
تمرين التظاهر.	وهي خليط من دراسة الحالة مع لعب الأدوار, تُعطي المشاركين سيناريو واضح ومُفصَّل ونطلب منهم أن يتخذوا عدداً من القرارات في وقت محدود.	كنوع من لعب الأدوار المُتوسِّع, يُمكن أن يُولِّد العديد من مواقف الحياة الواقعيَّة فهو مُفيد لتنمية مهارات التفاوض وصُنع القرار.
المعامل.	وهي تمارين عمليَّة يعمل المشاركون من خلالها عملاً مُعيَّناً يرتكِّز على مُشكلات الجماعة.	يُقدِّم الفُرصَة للمشاركة في الأفكار والمشكلات اليومية الواقعيَّة, وهو مُفيد عند عمل أنظمة للخطط.

وهذه الطرق تُحاول أن تتغلّب على المشكلة التي عبَّر عنها "شين" بقوله أن جُهـــد التدريب يُواجه مُشكّلة ليس فقط مُشكّلة كيف تُعلّم موظفين جُدّد خصوصيّات وظيفة مُعقدّة لليوم, لكن أيضاً كيف تخلق موقف تعليمي يستطيع المُوظّف من خلاله أن يُطوّر قُدرّاته الأخرى لكي يُعدّ نفسه للمُستقبّل.

الفصل السابع

إدارة التغيير كمدخل لإعادة بناء وتنمية قُدرات للمنظمات غير الحكومية

- مُقدمة.
- التغيير.... المفهوم والمضمون.
  - إدارة التغيير.
  - إدارة التغيير والحاجة للتغيير.
  - مُتطلبات إدارة التغيير.
  - انواع التغيير.
  - من نماذج التغيير.
- الإعتبارات التي يجب مُراعاتها عند تطبيق مفهوم إدارة التغيير.
- كيف يُمكن تحقيق الإلتزام بالتغيير في المنظمات؟
- كيف نتجاوز عن الصعاب والمُعوقات التي تعترض طريق التغيير؟
- دور الإدارة في مُواجهة التغيير.
- فعاليَة إدارة التغيير.

الفصل السابع

إدارة التغيير كمدخل لإعـادة بناء وتنمية قُدرات للمنظمات غير الحكومية

مقدمة:

المجتمعات كُلّها مرَّت أو تمرّ بمراحل تغيير أو رُبَّما يحدث لها مِثلّما يحدث للحيوانـات حيث تفشل في التكيُّف مع الظروف والمُستجدَّات مّما يُـؤدِّي إلى إنـدثّارها(إنقراضـها) والتاريخ خير شاهد على ذلك, حيث كانت هناك حضارات بـاهرة مثـل الرومانيَّـة, الأغريقيَّة..سادت لفترات ثم إنّدثرت..وغالباً عندما تصل أيّ حضارة إلى صعوبة التكيُّف مع المُتغيِّرات الجديدة, فهنا تختفي تدريجياً تلك الحضارات, ونحن سوف نـستعين بـنفس الفكرة ونُطبقّها على المنظمات فهي إماَّ في صعود أو في هبوط يصل بها لحد الإندّثار.

والتغيُّر سُنَّة من سُنَن الحياة ...يُحيط بنا من مُختلف الجوانب, الكُلّ يتغيَّر... أفراد أو منظمات, وبطرق ووسائل عديدة..وطبيعة الإنسان أنّه يسعى دائماً للجديد, ومـن هنا أهتَّم كثير من الكُتَّاب بالقاء الضوء على سلوك الأفراد والمجتمعات وعلى المنظمات كَكُلّ..بحثاً عن الحلول المناسبة لما تُواجهُّه المنظمة من مُتغيَّرات أو تغييرات جديدة.

ولّما كان التغيير ظاهرة شائعة بين الأفراد والمنظمات, فالمديرون يقعون تحـت ضـغوط مُتعدِّدة تحتاج إلى توجيههم وتنميتهم بطريقة تؤهلّهم للتعامل معه بكفـاءة, فالـصراع في المنظمات(بين الأفراد والأقسام المجالات الوظيفية ومجموعات الموارد البشرية) علـى أشـدُّة والضغوط البيئية الخارجية بما في ذلك الصراع بين المنظمات وبعضها البعض تستدعي وجود مهارات وتنظيمات إدارية جديدة.

التغيير..المفهوم والمضمون:-

وتتعدَّد مفاهيم التغيير ونماذجه ووجود تحدِّيات مُستقبليَّة تستدعي ضرورة إتّقـان المدير لأبعاد عملية إدارة التغيير(من هذه التحدَّيات التنافس على المُستقبَّل والتوجُّهات الإدارية الجديدة كهندسـة العمليـات وإعـادة الهيكلـة,وخـصائص المنظمـات

الجديدة,وإدارة الجودة الكليَّة وتحالف الكفاءات المحوريَّة) وهذه المفاهيم لها دلالاتها كنماذج للتغيير المُتوقع في منظمات المُستقبَل.

والتغيير قد يكون مُغلقاً يصف موقفاً يُمكِّن التنبُؤ فيه بكافة أبعاد السلوك المُستقبلّي بدقَّة, وبمجرَّد معرفة الأبعاد المُؤثرّة على السلوك ونمط التغيير المطلوب مُستقبَّلاً يتم تحديد السلوك المُستقبلّي من خلال تحديد السبَّب والأثر, وقد يكون التغيير مفتوح البداية والنهاية حينما يكون السلوك والنتيجة غير معروفين, وقد يكون إحتمالياً باستخدام الإحتمالات.

وقد يترتَّب على التغيير شعور بفقدان الرّقابة والتحكُّم وتقادم بعض المهارات, وقد ينتج عنه آلام ومخاطر, ولكّنه قد يُؤدِّي إلى مكاسب حيث يُمثّل أحياناً فُرصة للتحدِّي والإثارة والإصلاح وتوجيه رسالات جديدة وبالتالي يُمثّل فُرصة وتهديداً وقد يُسبِّب قُوَّة وضعفا في نفس الوقت.

ولا ينبغي أن يبدأ التغيير من أدنى المستويات الإدارية أو الوُسطى فقط, بل يجب أن يشمل مُختلف إدارات وأجزاء المنظمة, وذلك لأن الإخلاص والولاء من الصعب خلقها لدى المرء, فبعض المنظمات تعتقد أن التغيير يعني الحصول على موارد بشرية جديدة من السوق, وإجراء تطوير طفيف في مستوياتها الإدارية التقليدية ناسية أن طبيعة البشر هي مُقاومة التغيير, لذلك يجب زرع أو غرس فضيلة التغيير بين جميع العاملين في المنظمة.

وقد لا ينبُع التغيير بالضرورة من عوامل خارجيَّة بل قد ينبُع من الداخل مثال ذلك,إهتمام المنظمة بمفهوم المسئوليَّة الإجتماعيَّة مُحاولة أن تضع لنفسها حد تنافسي تقف أو تصل إليه, والبحث عن سلع أو مُنتجات جديدة, أو السعي إلى إدخال تكنولوجيا جديدة.

ويعتقد مورجان أن المنظمات في حاجة ماسَّة للتركّيز والإهتمام بحدود التغيير لديها والتي تُمثّل لها بمثابة جرس إنذار أو علامة تحذير من أنّها قد دخلت مُنعطفاً خطيراً في نشاطها.

ومن ثَمَّ يُمكن تعريف التغيير Change وحسب مقولة كانتر "kanter" بأنه" عمليَّة تحليل للماضي والحاضر لشق الطريق للمُستقبَل, كما يتضمَّن الحركة أو الإنتقال مـــن الحالة الراهنة إلى الحالة المرغوبة مُستقبلاً".

وتبدأ هذه العملية:

1- بوعي وإدراك بأهمِّيَّة وضرورة التغيير.

2- وتحليل هذه الحالة.

3- ومعرفة العوامل الناشئة التي دعت لها, مع ضرورة تشخيص تلك الأوضاع.

4- معرفة الظروف المُتعلِّقة بالموقف الحالي.

5- إتخاذ جُملة إجراءات وتصرُّفات للإنتقال من هذه الحالة للوضع الجديد.

لذلك فإدارة هذه العملية هي أحرج مراحل التغيير ذاتها, من تعامل مع المشكلات الناجمة عن التغيير وطرح حلول لها, ومن هذه المشكلات:

1- مُقاومة التغيير.

2- إضطراب وعدم إستقرار.

3- إجهاد عالي.

4- سوء توجيه.

5- صراعات.

6- فُقدان الوقت.

ولذلك على إدارة المنظمة أن تتوقَّع مثل تلك المُشكلات وأن تعمل على تلافيها.

إدارة التغيير:

ثَمَّة أموال طائلة تُنفق على التدريب الإداري وطلب الإستشارات بغـــرض إيجـــاد أفضَل الطرق لكيفيَّة إدارة التغيير بكفاءة وفاعليَّة, وكـــل ذلـــك وصـــولاً للقـــضية الأساسية:-

ما هي التغيُّرات المُناسبة للجماعة داخل المنظمة؟ وكيف نتأكّد أن التغيير المنــشود قد تم؟

إن أفضل طريقة لإدارة التغيير تتمثل في:-

1- أن نتوقّع أشكال التغيير أو أنواعه والتي يُمكن أن تحدث ونُخطّط كيف نتـصرّف معها, وربما نُنمّي خِطَطاً إحتماليّة للإعتبارات المُحتمل حدوثها, وهــذا يتطلّــب مُديراً لديه رُؤيَّة إدارية جيِّدة, بحيث تكون لديه القُدرَّة على توقُّع فُرص المُستقبَل وصعوباته وتخطيط العمل.

2- وأن نُدرك أن التغيير قد يُسبِّب تحوُّلات دراميَّة داخل المنظمة قد تبعد بسبِّبه عــن أهدافها, وحالياً معظم المنظمات تربط بــين التغــيير والتطــوِّير في تكنولوجيــا المعلومات.

3- أن نسعى إلى:-

أ- زيادة الوعي التنظيمي بالتغيير.

ب- خلق مناخ مُناسب تتكيَّف فيه المنظمة مع عوامل التغيير.

ج- إزالة عوامل الصراع أو النزاع داخل المنظمة.

د- تسهيل عملية صُنع القرار داخل المنظمة.

ه- السماح للعاملين بالمشاركة في إيجاد الأهداف الموضوعة.

و- تحسين طرق العمل الجماعي داخل المنظمة من خلال ورش العمل وغيرها.

ونهدف من ذلك إلى أجراء التغيير بأسلوب يعتمد على التخطيط المُسبَّق لعوامــل أومُسبِّبات التغيير, بحيث تستطيع المنظمة بعد ذلك إجراء تكييف أو توافق مع تلــك المُسبِّبات (سواء خارجيَّة تتمثَّل في الأسواق الخارجيَّة, وظهور فن إنتاجي جديــد) أو سواء داخلية في المنظمات ذاتها, وفيما يتعلق بالعوامل الداخلية غالباً ما تستعين المنظمة بالعلوم السلوكّية لتخطيط تلك المُتغيِّرات.

4-مع أهمية أن نُدرك أن التغيير لايُرى فقط من أعلى لأسفل, إنّما يتم كـــذلك مـــن خلال تفهم البشر بأن سلوكيّاقم في حاجة بدورها للتغيير.

ولذلك فأهم أهداف إدارة التغيير هي:-

أ-خلق الإلتزام في المنظمة تجاه ضرورة التغيير.

ب- معرفة وتحليل مكانة المنظمة وخط سيرها.

ج- معرفة كيفيَّة الإستفادة من مواردها البشرية.

إدارة التغيير والحاجة للتغيير:

يعرف كورت لوين Kurt Lewin ميكانيزم إدارة التغيير بقوله أنها:

1-عمليَّة غير جامدة, تستهدّف تبديل الأوضاع المُستقرَّة المتوازنة الحاليَّـــة, بأوضـــاع أو سلوكيّات وإتجاهات جديدة..لذلك ينبغي تحفّيز الناس تجاه عمليَّة التغيير قبل البـــدء فيها.

2- التغيير... خلق أو تطوير إستجابات جديدة في ضوء المعلومات الجديدة.

3- تجميد الأوضاع الجديدة أو إستقرارها.. من خلال إقناع الناس بها.

ويُقرِّر"ريتشارد Ritchard Beckhard" أن الحاجة للتغيير قد تـــتِّم وتـــنجُّم عـــن عوامل خارجّية, تُرغم إدارة المنظمة على إتخاذ قرار بشأن التغيير, بحيث لا يـــدع لهـــا خياراً سوى ذلك (وقد تكون هذه العوامل أو القوّى داخلّية), ومن العوامل الخارجية, المنافسة الشرسة, التغيير في السوق, الموارد المتاحة, تطـــورّات تكنولوجيـــا حديثـــة, أولويات إجتماعية, تشريعات جديدة.

ويرى بيكهارد- أن التغيير يتم من خلال:-

أ- تشخيص المشكلات الضروريَّة.

ب- وضع الأهداف, وتحديد الحالة المُستقبليَّة للمنظمة بدقّة.

ج-تحديد أنشطة التحوّل المطلوبة ودرجة الإلتزام بها.

د- تنمية وتطوير إستراتيجيات وخِطط للتنفيذ للوصول للتغيير المطلوب.

وفي النهاية, يؤكّد على أن التغيير ليس عمليّة مُتّابعة بهذه الصورة.

ويرى "فاليرى ستيوارت Valerie Stewart" أن الحاجة إلى التغيير يجب أن نتوقّعها ونستعد لها, ويُوحي بضرورة معرفة آراء القادة داخل الجماعات بالمنظمة تجاه التغيير, كما يرى أن تغيير إتجاهات الناس مثلاً, لا يكون بتغيير الأفراد بقدر ما هو عملية إقناع لهؤلاء الأفراد, وخلق الظروف المُناسبة للإتجاهات الجديدة المرغوبة, وبذلك يُمكّننا التوصُّل لسلوكيات جديدة(وأن التغيير النهائي رهن للتغيير في إتجاهات هؤلاء للناس).

ويخلص هذا العالم في النهاية للقول بأن:-

الحاجة للتغيير..رهن بالوقت المُناسب, وبالمكان المُناسب والكيفيّة المُناسبة, وأن أيّ إجراءات للتغيير لن يُكتب لها النجاح مالم تُصادف توافر الظروف المُناسبة.

وتُلقي"روزابيث موس كانتر Rosapeth moss Kanter" "الضوء في مُؤلّفها الشهير" سادة التغيير change Master" عام **1984** على العوامل البيئية والقيادية المُرتبطة بعمليّة التغيير أو المؤثّرة عليها, وهي تنتهي بالقول بأن التغيير التنظيمي رهن بإدراك الإدارة للبيئة المُحيطة بها وليس بالضغوط البيئية فقط, ولكي تبدأ عمليّة التغيير من وجهة نظرها لا بُد وأن تشمل مُراجعة دقيقة وتفصيليّة للماضي والحاضر, والبحث عن المعلومات المُناسبة, والموارد الملائمة, ودعم الخبراء, كما أنّها تطرح منهجاً واقعياً للتغيير في مؤلّف لها سنة **1989**م تحت عنوان" عندما يتعلم العمالقة الرقص "when giants learn to dance" تُركّز فيه على عدم الإستقرار البيئي, والحاجة إلى الوصول إلى بيئة أو مُنظّمة مرنة أكثر تطوراً, بما يترتّب عليه ذلك من رفض للبيروقراطية, وتخفيض العلاقات بين الأطراف في المُنظّمة, كما تهتم بمفهوم ثقافة المُنظّمة ودورها في التغيير.

كما يرى"توم بترز Tom Peters" أن عمليّة التغيير تتم عندما تصل المنظمة لحالة

من عدم الإستقرار والإضّطراب, وعدم التيقُّن, ويصل لحد القول بأن التغيير لا يبـدأ إلاّ بالإقتناع الداخلي لدى كافة المستويات الإدارية بحتميَّة, وبضرورة مُشاركة مُختلف الأطراف العاملة في تلك المنظمة في تلك العمليَّة, ولا يُشترط أن يتم التغيير مرَّة واحدة, فهو هنا مادة يوميَّة, والطريق إليه مُمهَّد وملئ بالخبرات والتجارب التي لا حصر لها.

ولقد كتب" جون هارفي جونر John Harvey Joner" أن الإدارة تعني في مضمونها السعي للتغيير وعلّق على إدارة التغيير بقوله:-

1- أن عدم الرضا هو الدَّافع دوماً لإجراء التغيير, وأن الحد من عملية التغيير هو سبب الخوف, والجهل من المُستقبَّل.

2- أنه يجب التركّيز على أهمية فترة التغيير وليس الإتجاه للتغيير.

3- أنه لا يجب أن تسأل الناس حول الحاجة للتغيير بل عن المخاطر الناجمة عن عملية التغيير.

4- أن مُهمَّة القيادة التأكُّد من خطورة الحالة الراهنة وأهميَّة وضرورة الإنتقال لما بعدها.

5- أن الفخر بالإنجاز, يجب أن يكون دافعاً للتغيير بعد ذلك.

6- أن المنظمة عليها مسؤولية مُطلَّقة, حال رفض إدارتها إجراء التغيير.

7- أن أهداف المنظمة هي المحصلة النهائية من وراء التغيير.

وفي مُؤلفة الشهير"زمن اللاَّمنطق in the Age of unreason" يُركّز" تشارلز هاندى charles Handy" على أن التغيير هو في مضمونة عمليَّة تعلُّم, كما أنَّه عمليَّة إعادة صياغة أيضاً, يتطلَّب ضرورة القُدرَّة على رُؤيَّة الأمور من زوايا مُختلفة, كما يرى أن التغيير هنا يعتمد على المناخ التنظيمي, كما أن الهدف هنا هو تنميَّة وتطوير القدرة على التعلُّم.

كما يرى"ريتشارد باسكالRichard Pascale" أن عدم التوازن يُمكن أن يكون

إستراتيجية جيِّدة للبقاء, وأن التغيير هنا بمثابة طارئ جديد أو إختلاف في بيئة المنظمة, أوعن طريق طرح وجهات نظر جديدة, كما يُدافع"باسكال" عن ما يُسمِّيه بالتبـــاين الداخلي, ويرى أن منهجه للتغيير يتضمَّن التوافق بين المُتغيِّرات الخارجية والإختلافات الداخليَّة في المنظمة, وأن ذلك التوافق سوف يخلق حالة إضطراب في المنظمة تنمو بهـــا ناحية التغيير.

ولقد قامت وجهة نظر كل من "بيتـــر Betr, ايزنـــستات Eisnestat" وســـبكتر Spector تجاه التغيير, على إستفسار مُؤدَّاه لماذا لا ينتج تغيير عـــن بـــرامج التغـــيير الموجودة؟ وهل تلك البرامج قامت فعلاً على نظرية التغيير؟ وهل التغـــيير في الإتجـــاه ينجم عنه تغيير في السلوك موازي له؟ ووفقاً لهذا النموذج فإن التغيير هو إختلاف في الخبرات والتجارب.

ويتفق هؤلاء على أن سلوك الفرد يتشكَّل خلال الأدوار التي يُمارسها في المنظمة, وأن أفضَّل أداه لتغيير سلوك الفرد هو من خلال تغيير موقعه أو الـــسياق التنظيمـــي له(أدوار ومسئوليات جديدة) وهذا بدوره يفرض عليه مواقف جديدة ينـــتج عنـــها إتجاهات مُغايرة وسلوكيَّات مُختلفة بالضرورة.

ويُصيغ هؤلاء الباحثون نموذجاً لإدارة التغيير مُكَّون من ستَّة خطوات هي:-

1- تعبئة الناس للإلتزام تجاه التغيير.

2- تطوير رُؤية مُشتركة تجاه التغيير.

3- تشجيع الإتقان والرضاء تجاه التغيير.

4- إحياء النظرة التغيريَّة بين مُختلف إدارات المنظمة.

5- تأسيس تلك النزعة بصفة رسميَّة.

6- تعديل وعرض الإستراتيجيات الموجودة لتستجيب لعمليَّة التغيير.

وأجرى كُلاً من "أندرو بيترجرو Andrew pattigrew" ووايب R.Whipp دراسة على سبع منظمات بريطانية, أوضحا من خلالها أن هُناك سمات ضروريَّة لتحقيق التغيير التنظيمي وهي:

1- ضرورة بناء المناخ المُناسب التي تسير من خلاله المنظمة في طريق التغيير.

2- تهيئة المنظمة للتغيير قبل البدء فيه.

3- إجهاض أيّ مُقاومة أو سلبيّات تُعيق التغيير.

4- توزيع المسئوليات بين جميع المستويات الإدارية تجاه التغيير.

5- تحديد الأهداف من وراء التغيير بدقّة من خلال إرساء نسق أو ميكانزم إتصال قوي يربط كافة إدارات المنظمة بعضها البعض.

ويُحدِّد "دون يونج Don young" في مقالة له عن التغيير وإدارة الأفراد, أربعة إستراتيجيات يُمكن بها إجراء التغيير وهي:-

1- التحوُّل..سعى المنظمة الدؤوب لتحديد الفرص المُتاحة لها, والمخاطر التي قد تعترض طريقها, والإستعداد لديها لإجراء التغيير.

2- إدارة الأزمَّة..حيث تُركِّز الإدارة في هذه الإستراتيجيَّة على مخاطر الإفلاس والتصفيَّة, أو أيَّة مخاطر تُهدِّد وجودها في السوق مّما يُعجِّل بالتدخُّل لإجراء التغيير.

3- التحوُّل الهادئ..وهنا تكون المنظمة مُستقرَّة بيئياً وتنظيمياً إلاَّ إن الإدارة مع ذلك تسعى للتطوير والتنمية والأفضَّل دائماً.

4- البناء..وهنا يكون لدى المنظمة بنيَّة قويَّة, ونجاح في أعمالها.. ولكّنها تسعى رغم ذلك في توسعة وتطوِّير مجال عملها في المدى الطويل, مّما يدعوها لإجراء تغيير بصفة مُستمرَّة.

وفي ضوء خبرات يونج فهو يعتقد بأن العناصر الفعّالة في أي عملية تغيير هي:-

1- وجود إتفاق بين جميع المستويات الإدارية على أهمية التغيير.

2- وجود فهم جيِّد لإستراتيجيَّة التغيير المُتبَّعة وإحتمالات تعديلها في المُستقبَل.

3- الشعور الجيدّ بالمنظمة, ومُشكلاتها, ومدى حاجتها فِعلاً للتغيير.

4- فهم كامل لعوامل خِطَّة التغيير وأسبابها.

5- ضرورة توافر الإدراك والفهم الكافي بأهمِّيَّة التغيير لدى الإدارة العُليا, مع تـوافر المهارات التي تُمكِّنهم من مُتابعة ذلك.

مُتطلبات إدارة التغيير الناجح:

التغيير يحتاج إلى قُوَّة لتحريك الأفراد والموارد إلى الموضَّع المرغوب, ويسبق ذلـك بالطَّبع تحديد أبعاد التغيير وبناء الدَّعم والتحالف مع الزملاء والرؤساء, ويحتاج التغيير الناجح إلى توفير معلومات مُناسبة وحرِّيَة التصرُّف لَمنْ سيُحدثون التغيير وإلتزامهم به, وإلى إشراك المعنيين بالتغيير في كافة مراحله وتحديد الوسيلة المُناسبة للتغـيير ودمـج الأفراد في فريق واحد, وتحقيق إتصالات فعَّالة لتذليل العقبات التي تقف أمام التغيير.

كما يحتاج التغيير إلى وجود إلتزام الإدارة العليا بالقيم الجديدة والضغط من أجل تحقيقها وإلى توافر قيادة رمزيَّة تُمثِّل قدوَّة حسنة, وإلى تحفِّيز الموظفين (وأحياناً إنهـاء خدمة مَنْ لا يُمكِّنه التفاعل مع النماذج الجديدة) أيّ تغيير عضوَّية المنظمة.

ويتفق معظم الكُتاب على أن النجاح في إدارة التغيير يقتضي مراعاة مايلي:

1- تحديد إستراتيجيَّة المنظمة في التغيير من خلال تقييم علاقـة التغـيير بالأهـداف المُستقبليَّة وأولويات المنظمة وأثره على أجزاء ومُكوِّنات المنظمة.

2- تحقيق مرحليَّة التغيير Phased Change بجعله على مراحل تبدأ بإدراك الحاجة إلى التغيير ثم إحداث التغيير ثم الإستقرار.

3- التداخل والمشاركة بين المعنيين بالتغيير وذلك من أجل الحصول على الإلتزام.

4- تغيير سلوك الأفراد والجماعات وكذلك ثقافة المنظمة كي تتناسب مع ظـروف التغيير.

5- الإهتمام بوكلاء التغيير, وهم الذين في المواقع التنظيمية حالياً أو الذين سيتولّوها

مُستقبَلاً (مثل أعضاء الإدارة العُليَا ومــديرو الإدارات ورؤســاء القطاعــات والمستشارين).

6- تأهيل المديرين بخصائص تُؤهِّلهم لإدارة التغيير بنجاح مثل إستخدام العلاقــات الشخصية والتأثير في الآخرين بعيداً عن الإعتماد على خطوط السلطة التقليدية, وكذلك القُدرَّة على التحالف مع الآخرين لتحقيق التغيير التنظيمي.

7- مُراعاة التغيير والتحوُّلات البيئية من خلال مُراقبة توجُّهات المنافسين التقليــدين وتحليل الحاجة إلى التجديد من أجل مُسايرة العصر, وكذلك تحديد نقاط القُــوَّة المحوريَّة, هنا يجب تحديد المُتغيِّرات الإستراتيجية موضع التغيير بما في ذلك القــيم التنظيميَّة المُحوريَّة والمخاطر الواجب تحاشيها والمُتغيِّرات الحرجة للإدارة.

فالمُخاطرة الإستراتيجيِّة مثلاً ترتبط في تحليلها برُؤيِّة الإدارة العليا للمُــستقبَل وبكيفيَّــة تطوُّر المنظمة, وهذا يُــؤدِّي إلى رفــع مُعــدَّل عائــد الإدارة , Achieving Return on Management من خلال رفع كفاءة إستخدام وقت الإدارة العليا وإنتباهَها مع إســتكمال ذلك بتكوين المجموعات الخاصة وتحقيق توقُّعات الموارد البشرية.

8- مُراعاة درجة النمو التنظيمي ومدى مُلاءمته للتغيير المطلوب.

9- مُراعاة الأبعاد المتعلِّقة بقوَّة الأطراف المُعنيَّة بالتغيير: فالقوة تنبع من العلاقات التي تنمو عبر الزمن بين الأفراد والجماعات التي تُحدِّد كيف يُؤثِّر شخص مــا علــى غيره أو يستجيب له, بالنسبة للإختبارات التنظيمية, وهي بالتالي تُمكِّن الشخص أو الجماعة من جبر الآخرين لعمل شيء ما حتَّى وإن كانوا لايرغبون فيه.

وهذه القُوَّة تتحدَّد في درجة إعتماد الآخرين على الــشخص,أو ســيطَّرته علــى الموارد,أو إستحواذه على المعلومات أو إتــصالاته,أو دوره في القــرارات الرئيــسية بالمنظمة أو الإمتيازات التنظيمية الممنوحة له, وتأثير الفرد علــى مُــستقبل الآخــرين والأدوات الرئيسية للقُوَّة هي المعلومات (بيانات,ومعرفة فنيَّة,وذكاء سياسي, وخبرة) والموارد (أموال,ودعم, وإعتماد, وشرعيَّة).

والقوة هي القدرة على التـــأثّير علـــى الأفـــراد والجماعـــات والقـــرارات والأحداث, ويُمكن الإستحواذ عليها من خلال السيطّرة على المكآفات الإيجابية Reward power أو إمتلاك وسائل القُوَّة الجابرة coercive power الـــتي تعـــني توقُّع العقاب إن لم يتم الإلتزام بأوامر المدير,أو القوة الشرعيَّة legitimate power وتعكس السيطّرة الناتجة عن السلطة الرسميَّة الشرعيَّة ثم قُوَّة الـــتحكُّم في المعلومـــات Control of information power أيّ معرفة ما لا يعرفه الآخرون.

والقُوَّة تُؤثّر على تنقيح ومُراجعة الغرض التنظيمي لبناء الإجماع أو تـــصميم ظـــروف مُناسبة لظروف قيادات صف ثاني أو تقييم عمليَّة توزيع العوائد على أعضاء المنظمة, ويحدث صراع القُوَّة السياسيَّة داخل المنظمة بين الأفراد أو المجموعات على مستويات مُتعدِّدة وغالباً ما يكون تكتيك أو مُناورة كُلّ مجموعة مُتأثّراً بمواقفها في الخريطة التنظيمية, وهذا الـــصراع قد يكون من أجل إحلال المديرين الحاليين بمديرين جُدُد أو صراع شامل مع إدخال أصحاب المصالح الخارجيين,مّما قد يُؤثّر سلبياً على الإنتاجيَّة نتيجة للنظر إلى المصالح الشخـــصيَّة دون *النظر لمصلحة المنظمة.*

ضرورة الإتفاق حول الحاجة للتغيير:

لكي نُحدث تغييرات مَلْمُوسة في أيّ منظمة يجب أن تُقرِّر الإدارة العليا لـــذلك وتقبّله وتفهمَّه,وأن ينبع التغيير كحاجة ضروريَّة لا غنى عنها ووفقاً لـــرأي Scheim فلا تغيير بدون تحفّيز وحاجة لذلك التغيير,وأن يُدركوا جيِّداً المطلوب من وراء ذلـــك التغيير وأن يتعلّموا كيفيَّة نمط الإدارة المُطبَّق, ولذلك يجب أن تُتاح الفرصة للكـــوادر الإداريَّة الأخرى في تعلّم مهارات جديدة تتّفق مع طبيعة التغيير الجديد وكيفيَّة العمـــل الجماعي, ولقد لوحظ أن منظمات عديدة تبدأ برامج التغيير بها دون التعـــرُّف علـــى مُتطلّبات التغيير الحقيقيَّة, لذلك يُمكن القول أن برامج التغيير غير القائمة على تخطيط حقيقي يكون لها الفشل لغياب الإلتزام والثقافة التنظيمية وراء ذلك.

لذا نُؤكّد على أن التغيير كإستراتيجية هي عملية مُستمرَّة وإن كـــان إســـتمرارها وتواصلها عمليَّة عسيرة وشاقّة, من أجل ذلك ينبغي دوَماً إستمرار عائد تقييم مـــا تم إنجازه من برامج التغيير ونتائج تلك الإنجازات.

أنواع التغيير:

يرى ميشيل أرمرسترنج Micheal Armrtrong أنّه بصفة عامة يوجد نوعان رئيسيّان للتغيير هما:-

1- تغيير إستراتيجي:

ويهتم بالقضايا طويلة الأجل التي تعترض طريق المنظمة, قضايا النمو والجودة, الإبتكار, النسق القيمي لدى الأفراد, حاجات العملاء, وأنماط التكنولوجيا المُستخدَمة, ويُؤثّر هذا النوع من التغيير على الموقّف التنافسي, والأهداف الإستراتيجية للمنظمة, ويتطلّب إجراء تغيير في سياسات البيع, والإنتاج, والتسويق, ويجرى ذلك النوع من التغيير بالنظر للأوضاع الخارجية, الإقتصادية والبيئية المُحيطة بالمنظمة, في ضوء علاقاقما الداخلية, ومواردها, قُدرَّاقما, ثقافاقما, بنيتها, وأنسَّاقها...ولذلك فنجاح ذلك النوع من التغيير يتطلّب فِهماً عميقاً للعوامل سابقة الذكر, ونجاح المنظمة في إدارة التغيير يرتبط بدوره بُقدرّتها على حشدَ وإدارة الموارد سواء ماديَّة أو بشريَّة.

ويُحذّرنا "وايب whipp" بُناءاً على بحوث أجراها, من أن عمليَّة التغيير الإستراتيجي لا تتم بسهولة ومُباشرة كما نتوقَّع, ولا تتم على مراحل مُرتَّبة.. فغالباً ما يُصاحب ذلك التغيير تحوُّلات وتهديدات لأوضاع إستقرَّت في المنظمة, بل قد يُحيط بها الغموض أحياناً,...وقد تستمدّ أساسها من أوضاع سياسية أو إقتصادية أو إجتماعية تفرض نفسها على المنظمة.

2- التغيير العملي- الإجرائي:-

ويرتبط هذا النوع من التغيير بالأنساق الجديدة, بالإجراءات , والبنيَّات, والتكنولوجيا, والتي لها آثاراً فوريَّة على إجراءات العمل في المنظمة أو على جُزء منها..كما أن تأثيراتها على الأفراد أكثر بكثير من التغيير الإستراتيجي.

3- وهناك من يرى أن التغيير إما أن يتم:

أ- بصورة حتميَّة.

ب- أو أن يكون تغييراً مفروضاً.

والفرق بينهما هنا في كثافة المشاعر المُرتبطة بذلك التغيير, والوقت المُستغرَّق في التفكير فيما يتم تغييره, وعندما يُفرض التغيير (بدلاً من حتميَّته) فإن تلك المشاعر غالباً ما تكون حادة أو مُتطرِّفة, إلاَّ أنَّه على الإدارة أن تتعامل مع تلك المشاعر بطريقة جديَّة.

وهناك مَنْ يرى أهميَّة وضرورة الإهتمام بالتغييرات البيئيَّة والتي سوف تُؤثِّر على المنظمة وخاصة إحتياجاتها وإستخدامها للموارد البشرية الآن ومُستقبلاً, بإعتبار أن العنصر البشري أحد العناصر المُهمَّة في تحديد إمكانية إنجاز الخطة بشكلٍ أو بآخر.

ومن ثم يحددون أنواع التغيير البيئي في الآتي:

1- التكنولوجيا الجديدة: وتأثيرها في المُنتَّجات المُحتملة, تصميم المُنتَّج, في طرق التصنيع, المواد الخام والتكاليف, وتأثيرها في تكنولوجيا المعلومات وميكنة الأعمال.

2- نشاط المنافسين وعولَمة الأسواق: التغيير في سلوكيَّاقم, وإستراتيجياقم, والتي تُغيِّر موقف السوق.

3- إتجاهات الإقتصاد: تغيُّرات مستويات التضخم والأجور والعوامل الجغرافية والإحصائيات الإقتصادية, ومُعدَّلات الفائدة, وتكاليف الرعاية.

4- القوانين والتشريعات: الأحكام والقواعد التي تحمي حرية التصرُّف, وتغيُّرات الضرائب التي تُؤثِّر على التكلفة الربْحيَّة.

5- العوامل الديموجرافية: تغيير التركيبة العمريَّة للسكان وقُوَّة العمل, أعداد الخريجين, تركيبة قُوَّة العمل (ذكور- إناث) وغيرها.

6- القيم الإجتماعية:التغييرات في المجتمع ومواقفه من العمل, والسلطة, والمشاركة, ونوعيَّة الحياة, والإلتزام الإجتماعي للعمل بالأخلاق, الحرِّية في الإختيار, مُعدَّلات الجريمة, الضعف, إستخدَّام المُخدرَّات, إنخفاض مُعدَّلات الزواج, إرتفاع مُعدَّلات الطلاق... الخ.

7- الطاقة: مصادر الطاقة, التلوُّث الناتج عنها, أنواعها, تأثِّيرها على الموارد البشرية, وتكاليف الطاقة.

8- تلُوث البيئة:التغيير في موقف المجتمع من التلوُث, التكلفة العالية, آثار التلـوُث, الرقابة على التلوُث, الإهتمام السياسي والإعلامي بقضية التلوُث, مدى مقابلـة المنظمات للمعايير البيئيَّة والتي سوف تُصبح أكثر تشدُّداً, الأمن الصناعي وصحة العاملين,وجماعات الضغط المختلفة كجماعـات الخـضر, وجماعـات مُحاربـة التدخين, وجماعات مُحاربة الآثار الضارة للطاقة النووية..... الخ.

ومن ثم, فإن التلوُث البيئي يتوقَّع أن يكون ظاهراً في قائمة المشاكل التي يتعرَّض لها المديرون, وخاصة أنَّه من القضايا التي صارت تشغل بال مُعظم الحكومات.

نماذج التغيير:

قد يتم التغيير من خلال قيام الإدارة بتحديد رُؤّيَة مُستقبليَّة ثم تُجبر الآخرين من خلال سُلطاتها على إتباعها, وقد يتم من خلال إيجاد ثقافة مُناسبة لتحقيق التغيير المُستمرّ, وهـذا يقتضي تحليل القيم التي تحكم السلوك وإكتشاف الفروض التي تحكم طريقة فهـم وشـعور وتصرُّف أعضاء المنظمة, ويُمكن أن يتم تغيير النظام الثقافي مـن خـلال وجـود رُؤيـة استراتيجية طويلة الأجل لما يجب أن تكون علية ثقافة المنظمة, هذه الرُّؤيَّة تُحدِّد غرض وإتجاه التغيير الثقافي.

ونموذج التغيير المُشار إليه هنا يعتمد على أفكارBasu-wright ويتكوَّن النمـوذج من أربع خطوات هي:

1- البداية.
2- التحليل الذاتي
3- إحداث التغيير.
4- التغذّية المُرتّدة.

1ـ البداية:

والخطوة الأولى هنا تقع على عاتق الإدارة العُليا في إتخاذ القرار المـصيري بـشأن إقرار برنامج أو سياسات تغييرَّيه...وغالباً ما تلجأ العديد من المنظمات لإتخاذ مثل تلك

القرارات وإستشعارها بأن وجودها محل شك وتحت تهديد مخاطر عديدة,ولذلك فإن أيّ برنامج أو سياسة تغيير جديدة تتطلّب:

1. ضرورة الإلتزام الكامل به.
2. إعداد وتخطيط جيدين له.

وتحتوي تلك المرحلة على ثلاث خطوات رئيسية هي:

أ- مدى الحاجة لإجراء تغيير:

فمن الأهمية بمكان أن تُدرك الإدارة العُليا وأعضاء مجلس إدارة المنظمة الحاجة لإجراء تغييرات في المنظمة, ويتم ذلك غالباً نتيجة رد فعل للأداء الحالي للمنظمة, أو تهديداً لموقفاً تنافسياً, ومن الأهمية بمكان في هذه المرحلة, ثَمَّة ضرورة أن تعقد المنظمة ندوات إستشارية, وورش عمل مع مُختلف الأطراف وتتناقش معهم في ضرورة إجراء التغيير.

ب- إدارة المشروعات بهدف التغيير:

في هذه المرحلة ثَمَّة ضرورة لوضع مشروع واضح وصريح ومُختصر... وإن نحشد لها الكوادر والموارد اللاّزمة لإنجاز برامج التغيير, علماً بأنّه, لا يوجد حتى الآن نموذج واضح لتنفيذ أسلوب إدارة المشروعات.

ج- إطلاق أو إصدار البرنامج:

ومن الأهمية بمكان أن نُحدِّد بدقَّة كافة الأطراف المعنيَّة أو المُتأثِّرة ببرامج التغيير, ومع ذلك يجب الإهتمام خاصة بالأطراف الداخليَّة ومُدِّهم بالمعلومات الدوريَّة عمَّا يحدث في البرنامج خُطوة بخُطوة, ويتم بعد إنتهاء مرحلة التنظيم نبدأ في إطلاق البرنامج وهنا يُقرِّر أن مرحلة الإصدَّار يجب أن تلي عملية إختيار إستراتيجيَّة التغيير المرغوب كما يجب أن يُصاحبها دعم قوي من الإدارة العُليا.

2- التحليل الذاتي:

بعد إصدار البرنامج يبدأ فريق العمل في مرحلة تحليل ذاتيّ للمشروع, مع ضرورة

وضع مُؤشّرات لقياس نتائج التحليل الذاتي للمنظمة, وللحكم على آدائها مُقارنة بالغير, كذلك للإحاطة والتعرُّف على القيم والمهام والرُّؤى الموجودة بالمنظمة, والحُكَم على درجة كفاية الموارد الإقتصادية في القيام والنهوض بهذا التغيير, ولقياس درجة ومستوى الجودَّة المطلوبة, وبإختصار إدراك نقاط القُوَّة الذاتية والضعف والعمل على تلافيها.

3ـ إحداث التغيير:

في هذه المرحلة نبدأ فعلّياً في مرحلة التغير, وتحديد الإستراتيجية المطلوبة, وتحديد تفاصيل العمل الواجب تطبيقها, بحيث يُدرك كُلّ فرد في المشروع ثقافة التطوّير أو التغيير بصورة فرديَّة.

4ـ التغذية المرتدة:

بعد مرور الأسابيع والشهور من تطبيق برنامج التغيير, فمن الأهمية بمكان أن تُتابع الإدارة, ما تم تحقيقه وإنجازه, وأن تحصل أولاً بأول على معلومات تفصيليَّة عن خط سير البرنامج, ويُطلق على هذه المراحل إسم التغذيَّة العكسيَّة أو المرتدَّة بحيث يُحدِّد فريق العمل وفق المعلومات المتوافرة لديّه, عمَّا إذا كان سوف يستمرّ أم لا, ونُشير في ذلك أن مدير المشروع مسئول عن إعداد خطَّط مكتوبة يتم وفقاً لها قياس أو تطبيق التغذّية العكسيَّة, كما تتضمَّن تلك المرحلة ضرورة الحاجة المُستمرَّة والمتواصلة للوقوف على ما حدث وتم من إنجاز, والتعرُّف على فرص التطوّير والتحسُّن, وتختلف عملية التغذّية العكسيَّة هنا عن عمليَّة تطبيق أو صُنع التغير, وهذه المرحلة تعتمد على جزئيّين رئيسيّين هما:

أ- التقييم.

ب- التطوير والتنمية المُستمرَّة.

الإعتبارات التي يجب مراعاتها عند تطبيق مفهوم إدارة التغيير:

التغيير مُؤلِم للغاية, ولا يحدث بين عشيَّة أو ضُحاها, ويتَّفق الكّافة على إن إجراء تغيير في ثقافة تنظيمية ما يتطلّب مجهوداً لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات, كما يتطلّب

ذلك,عِناية بالغة بعمليَّة التخطيط, وتعاون وتنسيق كبيرين, وإرادة حديديَّة في التنفيذ وفي الإنصات لأيّ نقد مرير يُوجَّه للإدارة هنا, وذلك لما يُسبِّبه التغيير من تحوّلات دِراميَّة داخل المنظمة, قد يُبعدها بسبِّبه عن أهدافها, والإعتبارات الآتية يجب مُراعاتها عند تطبيق مفهوم إدارة التغيير:

أ- دراسة المناخ لدينا, وتقييم عملية التغيير نفسها, ودراسة المُؤثّرات الداخلية والخارجية للمنظمة.

ب- تأسيس المشروع... ماذا سنفعل؟

ج-وضع الأهداف وتحديدها... ماذا ينبغي أن نفعل؟

د- التعرُّف على الحلول المُتاحة.

ه- بدء التنفيذ والإعداد الجيّد له, وحشد الموارد اللاّزمة للوفاء باحتياجات التغيير.

و- تطبيق المشروع....كيف تُؤثّر في الناس... وتتوقَّع ما لا تتوقَّع؟

ز- المُراجعة المُستمرَّة لخطوات التغيير... كيف فعلنا هذا؟

ح-الحفاظ على ما تم (التغيير).

ويجب أن يُلاحظ أن هذه القائمة من الإعتبارات مُفيدة جداً للقائمين بالتغيير في عمليَّة الإعداد له, ومن الضرورَّة مُراعاة أن يكون التخطيط للتغيير نابعاً من أفراد المنظمة جميعهم, بمعنى مشاركة الجميع في هذه العمليَّة.

كيف يمكن تحقيق الإلتزام بالتغيير في المنظمات؟

مّما سبق يتضح لنا أهمية وضرورة التغيير, ولكن الإلتزام بالتغيير هو شيء لولاه ما تحقّق للتغيير أثرّ, ويتم تحقيق الإلتزام من خلال مُراعاة المراحل الآتية:

2ـ مرحلة الإعداد:

وهنا يجب أن يتولّد الإستعداد للتغيير لدى الأفراد, والمستويات الإدارية, وكذلك بأهميته.

3- مرحلة القبول:

حيث يتولَّد القبول بعملية التغيير بُناءاً على معلومات تفصيليَّة يجمعها الفرد عن التغيير وآثاره, وكذلك الإهتمام بتفهُّم وسائل التغيير وتكوين رد فعل إيجابي تجاهه وهذا يكون عن طريق:

1- أن نُدرك أن التغيير يتَّسق مع مهام وقيم المنظمة.

2- أن التغيير لا يُمثِّل تهديداً لنا.

3- أن التغيير يُترجَّم للوفاء بحاجات الأفراد.

4- أن هناك عوامل أو أسباب مُقنعة وراء ذلك التغيير.

5- يجب إشراك مختلف الأطراف عند التخطيط لعمليَّة التغيير.

6- هناك خطوات تُتَّبع لإزالة أيّ آثار سلبيَّة للتغيير.

وأحياناً يكون من الصعب الوفاء بهذه المطالب كُلّها, لذلك وفي ضوء ردّ الفعل السلبي أو الإيجابي تجاه التغيير, يتولَّد أو لا يتولَّد الإلتزام بالتغيير.

4- مرحلة الإلتزام:

وهنا يُطبَّق التغيير ويُصبح إجراءاً عملياً, ولذلك يجب عرض وقياس ردود أفعال الناس تجاه ذلك (تأخير في التطبيق, مُشكلات غير منظورة, ردود أفعَال سلبيَّة.... الخ).

وفي ضوء تلك الإنفعالات وردود الأفعَال, يُمكن للمنظمة, وإدارة التغيير أن تعمل على مُعالجتها, وتوضيح ما هو غامض من جوانب مُتعلقّة بعمليَّة التغيير في أذهان الناس.

كما تستهدف هذه العملية أيضاً, إقناع الناس بضرورة تبنّي التغيير كمنهج جديد مكان القديم, وفي ضوء الإلتزام بعملية التغيير, تُقرِّر الإدارة تجاه ذلك أن تستمرّ أم لا, أم أنّها تُعدِّل في خطة التغيير بما يتَّفق مع أيّ مُستجدَّات في الظروف المُحيطة بالمنظمة .

كيف نتجاوز عن الصعاب والمعوقات التي تعترض طريق التغيير؟

يُقدِّم لنا كُلاً من Kotter-Schlesinger بعض الإرشادات لذلك مثل:-

1- الإرغام أو الإجبار.

2- التعامل.

3- التعليم والإتصال.

4- الدَّعم.

5- المشاركة.

6- التفاوض.

1ـ الإجبـــار:

يتمثَّل في وجود تهديدات قائمة, مثلَّما يحدث مع أسري الحروب, ويتمثَّل كـــذلك في أوامر القسر والإرغام التي تُوجَّه للأفراد مثل"إفعل", "قم بكذا"....الخ.

2ـ التعامل:

وهو أحد أشكال التأثِّير والنفوذ , وتُعبِّر عن إضَّطراب الوقائع لدى بعض الناس ممَّا يتطلَّب معه إجراء بعض التغييرات, والتغيير هنا يصب على مُقاومة ومواجهـــة تلـــك التصورَّات الخاطئة, وربَّما تعتمد على مبدأ الغاية تُبرِّر الوسيلة.

3ـ التعليم والإتصال:

وهو وسيلة توصيل التغيير بغض النظر عن التكلفة والوقت المُستغرَّق.

4ـ الدَّعم:

ويُمكن من خِلاَله أن نُخفِّض من درجة المُقاومة, ونُؤكِّد مـــرَّة أخـــرى علـــى أن النجاح وإن كان ليس مضموناً إلاّ أنَّه على أسوأ الفروض يُحقِّق درجة لا بأس منـــها من تخفيض المُقاومة للتغيير.

5ـ المشاركة:

وهي هنا تعني إدراج أو إدماج جميع مَنْ في المنظمة في عمليَّات صُنع وإتخاذ القرار.

6ـ التفاوض:

ويتضمَّن بعض أساليب التجارة خاصة عند وضع أسعار ومُقابلـة لكـلّ شـيء نتفاوض بشأنه, وعلى الرَّغم من قصور عمليَّة التفاوض أحياناً, إلاَّ أنه مُفيد في إجـراء التغيير الآمن, وبغض النظر عن الأخلاقيات فإن الإجبار, والتعامل يمكن بها تحقيق نوعاً من التغيير, لذلك يقترح Carnally عدداً من الطرق العمليَّة التي يستطيع من خلالهـا أيّ مدير من مساعدة مرؤوسيه للإسراع بعمليَّة التغيير وهي:

1– مُساعدتهم على مَعرفَة أنفسهِّم وإدراك ومُواجهة شكوكهم والعمل بطريقة إيجابية بناءة.

2– معرفة المَوقّف الواجب أن نُغيِّره, وتقديم المعلومات لتلك الكوادر لكي يتفهمـوا المَوقّف بأنفسهم.

3– التعرُّف على الآخرين وخلق شبكات دعم داخليَّة.

دور الإدارة في مواجهة التغيير:

التغيير أمرٌ مُحتَّم إذ لا شيء يُمكن أن يَثْبُت على حال واحد بصفة دائمه, ومن ثَمَّ فإن الإدارة تحوطها بإستمرار عوامل التغيير الذي يَفـرض علـى الإدارة أن تتحـرَّك لتُواجه الأوضاع الجديدة وتُعيد ترتيب الأمور بحيث:

- تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي.
- تتجنَّب (أو تُقلّل) من عوامل التغيير السلبي.

ويشمل التغيير كُلَّ شيء في مناخ العمل – تقريبـاً– فالأوضـاع الإقتـصادية, الإجتماعية, السياسية, ظروف السوق والمنافسة, الوسائل الفنية في الإنتاج, ورغبات الناس وقدراتهم.. كُلّها تخضع للتغيير, وبالتالي تُؤثّر على أداء المنظمات, والتغيير, مهما بدا بسيطاً, يتمثّل في أحد أمرين:

- فُرصة جديدة للإدارة.
- قيد جديد على حركة الإدارة.

وقد أوضَحت دراسات الإدارة المُعاصرة أن على الإدارة الواعيَّة أن تتحسَّب للتغيير, وتُعدّ لإستثمار الفرص الجديدة, وتتجنَّب آثار القيود مع الأخذ في الإعتبار الحقائق الآتية:-

- التغيير change:هو تحوُّل في وضع مُعيَّن عمَّا عليه من قبل, وقد يكون التحوُّل في الشكل, أو النوعيَّة, أو الحالة.
- والتغيير ظاهرة مزدوجة: فقد يحدث التغيير بسبب عوامل خارجيَّة, كما يحدث بسبب عوامل ذاتيّة, وتختلف الأساليب المُتاحة للإدارة في مواجهة التغيير ومنها:

الأسلوب التقليدي والذي يتمثَّل في محاولة سد الثغرات أو ترميم الأضرار التي يُسببِّها التغيير مثال: تواجه المُنشأة بظهور مُنافس جديد وإنخفاض مبيعاتها فتُحاول تصحيح الموقف بإجراء تخفيض في أسعارها,فالأسلوب التقليدي دفاعي في طبيعته, ويتخذ شكل ردّ الفعل أيّ أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تُحاول بعد ذلك البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة, وحين إعتماد الأسلوب التقليدي تكفي الإدارة بمحاولة التخفيف من الآثار السالبة الناشئة عن التغيير, ولكنها تفشل في الإستفادة من الفرص الجديدة التي يُتيحها التغيير.

أمَّا الأسلوب الأفضَّل في مُواجهة التغيير فيكون عن طريق توقُّع التغيير(التنبُّؤ) والإعداد المُسبَّق للتعامل مع الظروف الجديدة: ومن ثَمَّ يُمكن تحقيق ناتج أفضل, فالأسلوب الحديث هجومي في طبيعته, وفيه تُبادر الإدارة بإتخاذ إجراءات وقائيَّة(لمنع التغيير المُتوقَّع أو تجنبه) أو مبادرات من جانبها (للإستفادة من التغيير حين يحدث).

ويُمكن القول عموماً أن الإدارة تُحاول تشكيل المُستقبَّل في حدود القُدرَّة البشريَّة المحدودَّة, ومن خلال دراسة الواقع وتحليله وإستنتاج أهم المُؤثِّرات المُتحكِّمة في مساره من جانب, وعن طريق إستقراء الماضي وتحليله وتَمعُّن الدروس المُستفادة من حركة

التاريخ والمجتمع من جانب آخر, وبذلك فنحن نرى الإدارة المُعاصرة قـد إحتـوت بداخلها على عناصر وقُوى عاملة على التغيُّر والتطوُّر وإعادة صياغة الواقـع بحيـث يتشكَّل مُستقبَل يتفق مع الأهداف التي ترمي إليها, فـالإدارة إذن ليـست مُجـرَّد مُستجيب سلبي للمُتغيِّرات والمُؤثِّرات المُحيطة ولكنَّها في ذاتها أداة تغيُّر, وإن إستخدام الأسلوب الحديث في مُواجهة التغيير يتطلَّب مُقوِّمات أساسية في تنظيم المنشأة وإدارتها.

مقومات أساسية في تنظيم المنشأة وإدارتها أهمها:

- نظام جيِّد لجمع البيانات الداخليَّة والخارجيَّة ذات الصلة بمجالات عمل المُنشأة.
- نظام جيِّد لتحليل مُؤشِّرات الآداء للمُنشأة ورصد المُؤشِّرات العامة الدالـة علـى إحتمالات التغيير.
- نظام جيِّد لإتخاذ القرارات بسرعة وحسم في مُواجهة التغيير المُنتظر.

ومن مَحصلَة خبرات وتجارب الإدارة المُعاصرة يُمكن تركِّيز النصائح التاليَّة للمدير في كيفيَّة التعامل مع المُتغيِّرات أهمها الآتي:-

- كُن سبَّاقاً للتعرف والمبادرة Bepro-active, not re-active ولا تركَّن إلى مُجَّـرد الإستجابة للتغيُّر بعد حدوثه.
- إدخل التغيير المُستهدف على جرعات مُتواليَّة,ولا تستخدِّم أسـلوب الـصدمَّة في فرض تغييرات شاملة دُفعة واحدة.
- إجعل مُساعديك ومُعاونيك على بيِّنة من إحتمالات التغـيير, دعهـم يتوقَّعـون ويُساهمون في إحداثه بالصورة التي تُحقِّق أهداف المُنشأة.
- الخوف من التغيير سَمه إنسانيَّة ينبغي قُبولها والتعامل معها.

فعالية إدارة التغيير:

إن القيمة الحقيقية للإدارة المُعاصرة هي قُدرتَها على تحقيـق أهـداف وإنجـازات يصعب عليها بدون نشاط وجهد المتخصصين, وليس القصد مُجـرَّد الوصـول إلى

أهداف أو إنجازات ما, ولكن الأساس هو في تحقيق مستوى من الكفاءة يُمثّل أفضل إستثمار للموارد والطاقات المُتاحة, ويجعل الناتج أو العائد بقيمة حقيقيَّة أعلى من كل ما بُذل في سبيل الوصول إليه وذلك ما نقصد به الفعاليَّة الإداريَّة, أو قُدرَّة الإدارة على أداء الأعمال الصحيحة والتوصُّل إلى تحقيق النتائج المطلوبة في حدود التكلفة المُناسبة, وفعاليَّة الإدارة هي خاصية كُلّية وشاملة تصف وتُلخِّص الأبعاد المُميَّزة للتنظيم الإداري, كما أنَّها خاصيَّة مُستمرَّة على مدى الزمن ومن ثَمَّ لها صفة تراكميَّة وقُدرَّة إشعاعيَّة تُؤثرِّ بدورها على تلك الأبعاد المُميزَّة للتنظيم, ولا شك أن فعاليَّة الإدارة المُعاصرة تُعبِّر عن تفاعل السمات الآتية للإدارة:

- التكامل بين أقسام وأجزاء التنظيم الإداري.
- الوضوح والتحديد في نظام إتخاذ القرارات وموضوعيَّة المعايير المُستخدَّمة في الوصول إلى قرار.
- الإستقلال وحريَّة الحركة التي يتمتَّع بها التنظيم الإداري في مُواجهة المناخ المُحيط ومصادر السلطة الممنوحة له.

وتتبدي مظاهر الفعاليۃ الإداريۃ في الآتي:

- حُسن أداء وإستثمار الوقت.
- ضبط التكلفة وترشيد الإنفاق.
- إنتظام وضبط تتابع العمليات في توقيتها الصحيح.
- دِّقة الأداء وإرتفاع مُستوى الجودَّة في الأعمال.
- التركِّيز على النتائج وعدم الإنسياق وراء ضبط الإجراءات بديلاً عن النتائج.
- التركِّيز على إستثمار عناصر القوَّة في المُوقّف المُحيط بالإدارة.

ويقصد بفعالية إدارة التغيير هنا...تفهم أدوات التغيير ذاته, ويتطلب الأمر كذلك إمتلاك الآتي:-

1- القُدرَّة على التوجيه والتوقُّع بدلاً من الإكتفاء بردود الأفعال.

2- رُؤية ثاقبة لما تسير عليه الأمور.

3- القُدرَّة على إشراك الآخرين في الأمر وإقناعهم بالتغيير.

4- مجموعة من المهارات الإبداعيَّة والتي تتمثَّل في الآتي:

- مهارات إدراكيَّة:تتمثَّل في مهارات التشخيص, والقُدرَّة الذهنيَّة المطلوبة لاستيعاب وتحليل وتفسير المعلومات من مصادر مختلفة, وفهم العلاقات الجزئيَّة والكليَّة.
- مهارات فنيَّة:تشتمل على إستخدام المعرفة والأدوات والأساليب المُتعلِّقة بمجالات وظيفية مُعيَّنة كالإنتاج والتسويق والمُحاسبة, وهي مهارات تختلف من مستوى إداري لآخر.
- مهارات خاصة بتسيير العمل: مثل,القُدرَّة على الإصغاء والإنصات, بناء الجماعات أو تحالفات العمل, ولا يقتصر الأمر على مُجرَّد إخبار الناس بما يجب أن يفعلوه, ولكن الأمر يتعدَّي ذلك إلى كونه منهج أو أسلوب يعمل على تفجير طاقات الأفراد الكامنة لتطوير أنفسهم ومنظماهم.
- مهارات إدارية تتعلَّق بوظائف المدير الأساسيَّة: كالتخطيط والرقابة والتوجيه والتنمية والتحفيِّز وتحليل المُشكلات وإتخاذ القرارات.
- مهارات في مجال العلاقات الإنسانية: وتتعلَّق بإستخدام الآخرين في تحفيِّز أهداف المنظمة بما في ذلك مهارات فهم الآخرين والتفاعل معهم بكفاءة.

الفصل الثامن

بناء القدرَة التنظيميَّة لإعادة بناء وتنمية قُدرَات المنظمات غير الحكوميَّة (التطوعيَّة)

- مُقدِّمة.
- معنى القُدرَة:
  - العناصر الأساسية للقدَرة التنظيمية.
  - ما المقصود ببناء القُدرَة بصفة عامة؟
  - ابعاد مستويات مفهوم بناء القُدرَة.
  - الطبيعة النظامية لعمليَّة بناء القُدرَة.
  - الأساس البنيوي لقواعد بناء القُدَّرة.
- الاعتبارات التي يجب مُراعاتها عند القيام بتنفيذ بناء القُدرَات التنظيميَّة بالمنظمات التطوعيَّة.
- الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من وراء تنفيذ برامج بناء القُدرَة؟
  - ماهي الإجراءات التي يُمكن أن تُساهم في بناء قُدَرة المنظمات التطوعية.
  - تنمية القُدرَة من أجل تحسين الأداء التنظيمي للمنظمات التطوعيَّة.
  - ما المقصود بتنمية القُدرَة التنظيميَّة؟
  - عناصر او مُكونات تنمية القُدرَات التنظيميَّة للمنظمات التطوعيَّة.
  - الأداء التنظيمي بالمنظمات التطوعيَّة.

الفصل الثامن

بناء القدرة التنظيمية لإعادة بناء وتنمية قُدرات المنظمات غير الحكومية (التطوعية).

مقدمة:

شاع كثيراً اليوم إستخدام مفهوم, تنمية أو تطوير أو بناء القُدرَّة التنظيمية وإن كانت جذوره تعود لمجالات المساعدات التقنيَّة, ففي خلال الخمسينات والستينات أُجريت عمليَّة تحوّل كبيرة لموارد تقنيَّةٍ وماليَّة من الدول المُتقدّمة بالشمال للدول النامية لإعانتها على تحقيق التنمية المطلوبة, أُطلق على هذا الأسلوب فيما بعد التنمية المُستندَّة للطلّب أو المُشتَّقة من الطلّب وركّز هذا المنهج على ضرورة تغيُّر نوعية وطبيعة المهارات والقُدرّات التنظيمية وإلى تغيير الإتجاهات السائدة,رغبة في ربط برامج التنمية الجارية مع الحاجات المُجتمعيَّة المحليّة المُلحَّة, ولكن مع فشل هذه المناهج وبعد كل هذه الفترة في تحقيق مُعدَّلات التنمية المرغوبة, رُؤى ضرورة العمل على تقويَّة أو تعضيد المؤسَّسات الموجودة بالمجتمعات النامية والعمل على تشجيع القطاع الخاص والتطوُّعي والتحوّل من التركّيز على المستوى الماكرو" الكُلّي" إلى المستوى المايكرو"الجزئّي".

ومن ثم يُمكن القول بأن تنمية أو تطوير القُدرُة يُمكن النظر إليها من مستوى جُزئّي من حيث تنمية قُدرّات الأفراد والجماعات والمنظمات ذاها, كما يُمكن النظر إليها على مستوى كُلّي, لتنمية القُدرَّات التنظيمية للدولة أو للنسق الكُلّي القائم مثلاً, على مستوى الدولة.

معنى القدرة:

قدرة المنظمة, تعني مقدرها على الأداء, أو إستطاعتها تأدية الوظائف والأنشطة المطلوبة منها, ومن ثم فهي تنعكس في صورة لفيف من المهارات والموارد المادية والبشرية, وكذلك العمليات اللاّزمة لتحقيق الأهداف أو الغايات النهائية المرجوّة من المنظمة.

كما يُمكّن تعريف القُدرَّة على أنها "مَقدرَّة الفرد أو الجماعة أو المنظمة أو إستطاعتها تأدية الوظائف المنوطة بها بفعاليَّة وكفاءة وبإستدامة, فإذا كان الفرد هو محور التنمية وبرامجها واستراتيجياتها بصفة عامة, فإن القُدرَّة هي القُوَّة التي يستطيع بها هذا أو ذاك في العمل على تحقيق الغايات والأهداف التنموية المرجوَّة".

ويعكس هذا التعريف ضرورة توافر الموارد والمعارف والعمليات اللاَّزمة لتحقيق الغايات المرجوَّة وهي شروط ضرورية لكُلّ من:

- الكوادر الإدارية والفنية بالمنظمة.
- الموارد المالية, والتقنيَّة, والبنية التحتية.
- القيادة الإستراتيجية.
- إدارة العمليات والبرامج.
- الشبكات وعمليَّة الربط بينها وبين المنظمات والجماعات الأخرى في المجتمع.

ومن ثم, فإن البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP ينظر للقُدرَّة من خلال بُعدَيْن هما:

أ- تقييم القدرة:

وتعني العمل على تشخيص حالة القُدرَّة الفعليَّة الموجودة بإعتبارها عمليَّة ضرورية ولازمة عند أو قبل صياغة إستراتيجيات تنمية القُدرَّة فيما بعد, إذن فهي هنا عمليَّة تحليليَّة مُخططة مُسبقاً.

ب- تنمية القدرة:

هي مفهوم أكثر شمولاً من التطوير التنظيمي لأنَّها تتضمَّن التأكّيد على النسق ككُلّ, أيّ البيئة والسياق الخارجي الذي يعمل به أو منه الفرد أو الجماعة أو المنظمة, ومن ناحية أخرى تُعرّف منظمة التعاون الإقتصادي والإجتماعي الأوربي" القُدرَّة" على أنَّها:" عمليَّة من خلالها يُمكّن للأفراد والجماعات والمنظمات بالمجتمع زيادة قُوتُهم في

التصدّي للمشكلات والقضايا الموجودة والعمل على التوصُّل لحلول بنّاءة لها, بمـا في ذلك أيضاً إستطاعتهم في التعرُّف أو التحديد للغايات النهائيَّـة, وكيفيـة الوصـول لتحقيقها .

وتجدر الإشارة إلى أن هذا التعريف قد تبنَّته العديد من المنظمات الدوليـة المانحـة للدَّعم والمساعدات.

ومن خلال التعاريف التي تناولت معنى القدرة نجد أنها تشير إلى:

1- أن القُدرَة ليست حالة ساكنة, بل هي عمليَّة مُتغيِّرة ومُستمرَّة.

2- أن القدرة هتم بتنمية الموارد البشرية الموجودة بالمنظمة والإستفادة منها في الجهود التنموية بالمجتمع.

3- ضرورة وجود سياق كامل يتحرَّك من خلاله الأفراد والمنظمـات للوصـول إلى الغايات النهائية التي يسعون لها, وأن بناء القُدرَة مُجرَّد أداة لتحقيق هذه الغايات التنموية.

مؤشرات قياس القدرة التنظيمية:

هناك ثَمَّة مُؤشِّرات أربعة لقياس القدرة التنظيمية وهي:

- الفعاليَّة: وهي الدرجة التي تُحقِّق بها المنظمة غاياها.
- الكفاية: قُدرَة المنظمة على طرح مُنتجاها بأقل قدر من المُدخلات.
- المُلائمة: ونقصد بها أن غايات وأهداف المنظمة تعكس الضرورات والأولويـات الموضوعة مُسبقاً.
- الاستدامة المالية: وهي توفُّر الظروف المالية المناسبة لإسـتمرارية المنظمـة في أداء أنشطتها.

العناصر الأساسية للقدرة التنظيمية:

هناك عناصر عديدة للقُدرَّة التنظيمية يُمكن تصنيفها إلى:

أ ـ الموارد:

وتتضمَّن الأشياء التي نُطلق عليها الموجودات الملموسة الصلبة مثل البنيــة التحتيــة, التقنية, التمويل, الموارد البشرية وأخيراً التمويل المادي, ويُمكن أن نُضيف إليهــا أيــضاً, وسائل النقل والمُعدَّات والآلات والأجهزة المختلفة, وتُؤكِّد الدراسات المتوافرة حول هذه القضية بأنَّه من الأهمية أن نعمل على تنمية هذه الموارد إذا ما أردنا تحقيق تطوير أو تنميــة القدرة التنظيمية بالمنظمة.

ب ـ الإدارة:

تهتم الإدارة بعمليَّة خلق أو إيجاد أو تهيئة الظروف المُناسبة والــتي في ظلّهــا يُمكــن للمنظمة العمل بكفاءة للوصول للغايات المرجوة منها, وتتضمَّن الأنشطة الإدارية التخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق, ومن هنا يُمكن أن نقول بأن القُدرَّة الكليَّة لأيّ منظمة تعتمد بصفة عامة على مواردها وعلى بنيتها الإدارية, ومن ناحية أخرى يُمكن أن نُحدِّد ثلاثــة عناصر تتعلَّق بعملية وضع الأهداف, وتحديد المسئوليات, والقيادة, وتخــصيص المــوارد وعملية التحفيّز والإشراف على النحو التالي: القيادة الإســتراتيجية, إدارة العمليــات, البرامج وأخيراً التشبيك أو الربط.

بالنسبة للعنصر الأول: القيادة الإستراتيجية: يُقصد بها القُدرَّة على تقيــيم وتفــسير الحاجات والفرص التي تقع خارج حدود المنظمة, كما أنَّها تعني أيضاً بتحديــد إتجاهــات الحركة للمنظمة, وهي مسئولة بصفة أساسيَّة عن مستويات الأداء المُحققَّة يوماً بعد يــوم, وتتزايد أهمية هذا العنصر للمنظمات, بحيث أصبحت تُعطية أهميَّة بالغة.

أمَّا العنصــر الثاني: إدارة البرامج والعمليَّات: فيهتم بصفة مُباشرة بالإنتاج وعمليات توضيح الخدمة أو المُنتَّج للعملاء المستهدفين ولهذا السبَّب فإن القرارات التي تُتَّخــذ هنــا يكون لها تأثيراً مُباشراً على مستويات الأداء بالمنظمة, بينما إدارة العمليات, تعني بــإدارة

الموارد التي تمتلكها المنظمة أو تخضع لسيطرتها وإدارة كافة العمليات الداخلية ويُعزّز هـذا العنصر الناحية المُتعلّقة بالبحوث والتطوير بالمنظمة, ويهتم أيضاً بالتمويل وتنمية المهارات للعاملين ويأتي هذا العنصر في المرتبة الثانية من حيث الأهمية .

ومن ناحية أخرى نجد أن العنصر الثالث: التشبيك أو الربط: ونقصد به العملية التي تقوم بها إدارة المنظمة "القيادة الإستراتيجية" على ربط المنظمة وغايتها وأهـدافها بالمحيط الخارجي بها, وتتزايد أهمية هذا العنصر في ظل الوضع الراهن الذي تحيا فيه المنظمات من حيث التعقُّد والتشابك, حيث تتزايد أهمية الشبكات والعلاقات فلم يعد مقبولاً اليوم أن يعمل الفرد بمعزّل عن الآخرين وهو نفس الشيء الذي ينطبق على المنظمات العاملة في المجالات الإجتماعية وغيرها على السواء اليوم.

ما المقصود ببناء القدرة بصفة عامة؟:-

يُعتبر بناء القُدرَّة من المصطلحات التي يكتنفها الكثير من الغموض, ومع ذلك يُشيع إستخدامه في الكثير من الأدبيات المُتعلّقة بالتنمية سواء في الدول النامية أو المُتقدِّمة, ويرجع الفضل في صك هذا المفهوم إلى البنك الدولي وجهوده التنموية في العديد من الدول النامية وغيرها, ويَقصُد البعض بهذا المفهوم وعلى نطاق ضيِّق, عمليّة تطوير مهارات الفريق القائم بعملية التنمية في الدولة من خلال التعليم والتدريب وذلك للتغلُّب على نقاط الضعف التي قد تُواجه هؤلاء عند قيامهم بتنفيذ برامج وسياسات التنمية بالدولة, بينما يرى البعض ضرورة التوسُّع في تعريف أو تفسير هذا المفهوم بحيث يشتمل على كافة الأساليب والطرق التي تُحقّق الغايات التنموية.

وعليه أصبح لمصطلح"بناء القُدرَّة"العديد من المعاني, بداية يُمكن القول بأن مفهوم بناء القدرَّة يرتبط بالتعليم والتدريب, وبعملية تنمية الموارد البشرية على وجه الخصوص, ولكن هذا المفهوم الإصطلاحي الضيِّق قد طرأت عليه تغيُّرات شديدة في الأعوام السابقة, حيث إشتمل على التطوير التنظيمي أو المُؤسّسي, والمبادرات التي تُحدِّث التغيير المجتمعي المنشود.

ويُعرّف بناء القدرة: بأنّه عملية تنمية وتطوير المعارف والمهارات والإتجاهات لدى

الأفراد والجماعات المسئولة عن تخطيط وتنفيذ ومُتابعة وتقــويم الخطــط والــبرامج التنموية.

كما يُؤكّد البعض على أن بناء القُدرَّة قد يتضمَّن بداخله مفهوم آخر وهو "بنـــاء السلام" والذي يُمثّل بدوره إلتزام فردي من كل أعضاء المنظمة على الأخذ بالتدريب وتنمية المهارات كعناصر أساسية للتطوير التنظيمي, وتحقيق الغايات النهائية فيما بعد, ولكن يُمكن القول بصفة عامة بأن تحقيق"بناء السلام الداخلي" هذا رهن بتغـــييرات تنظيمية عميقة على مستوى المنظمة كُلّها, ومن هنا يقع العبء على المنظمة أن تُؤسِّس أو تجد لنفسها جُملة من المُؤشّرات القياسيَّة التي تُحدِّد في ضوئها مدى قـــدرتها علـــى تحقيق بناء القُدرَّة أو التطوير التنظيمي المرغوب, شريطة أن تَّتصف هـــذه المُؤشّـــرات بالمرونة الكافية بحيث تُصبح قادرة على إستيعاب أيّ مسْتجدَّات أو مُتغيِّرات جديـــدة طارئة قد تُحيط بالمنظمة من الداخل أو الخارج.

ومن هنا, بالنسبة لحالة المنظمات التطوعيَّة, يُقصد ببناء القدرَّة: العمل على تغيير الوضع الحالي لتلك المنظمات بالصورة التي تُمكّنها مُستقبلاً من التعامل مع المُتغيِّـــرات البيئيَّة والإقتصاديَّة والإجتماعيَّة في المجتمع, وهذا ما يجعلني أُؤكّد على وجوب النظـــر إلى مفهوم بناء القدرَّة بنظرة واسعة مُدقّقة بحيث يشتمل علـــى الطـــرق والأســـاليب والأدوات التي من خلالها يُمكن تحقيق الأهداف والغايات التنموية الكُليَّـــة للمنظمـــة التطوعيَّة, حيث أوردت التعاريف السابقة أن التعليم والتدريب وتنمية المهارات هـــم من الأدوات التي يُمكّن الإستعانة بها في تحقيق غايـــة بنـــاء القُـــدرات التنظيميَّـــة أو المؤسَّسيَّة, بمعنى تطوير أو تنمية القُدرَّة المؤسَّسيَّة المُتعلّقة بالآتي:

- البنيَّة التنظيميَّة أو المؤسِّسية.
- إرساء الحكم الجيِّد.
- المُشاركة الإيجابيَّة الفعَّالة.
- اللاَّمركزيَّة.
- تبنّي سياسة عامة مُناسبة لإدارة تلك المنظمات.

وعليه, فإن كل هذه الأدوات مُجتمعّة تُحقّق الغايات والأهداف التنمويّة التي تسعى لها المنظمة التنموية ويسعى إليها المجتمع, ومن ثم فإن بناء القُدرّة, يُعبِّر عن قدرة الأفراد والجماعات والمنظمات على تحديد المشكلات الإجتماعية أو التنموية وطرح الحلول لها, وهناك مَنْ يرى أنه يُمكن النظر إلى مفهوم بناء القُدرّة على أنه عمليّة أو غاية أو وسيلة, وللوقوف على ذلك يُمكن النظر إلى الجدول الآتي والذي يُوضّح الأشكال أو الأنواع المختلفة لبناء القدرّة, وذلك وفقاً لطبيعة ونوع نشاط المنظمة التنموية.

جدول يوضح المفاهيم المتعلقة ببناء القدرة

البيان	الوسائل	العملية	الغايات
بناء قُدرّة المنظمات غير الحكوميّة: التطوير التنظيمي.	تقوية وتعزيز قُدرّة المنظمات غير الحكوميّة على أداء وظائف مُحدّدة منوطة بها مثل بناء القُدرات.	المقدرة على التكيُّف السريع والتعلُّم من المشكلات أو المعضلات التي تُواجه هذه المنظمات.	تحسين قُدرّة المنظمات التطوعيّة الإجتماعيّة بما يضمن إستمراريتها في أعمالها ومهامها
بناء القُدرّة في المنظمات المجتمعيّة أوبالقطاعات الفرعيّة (صحة, تعليم) تطوير قطاعي	تقوية قُدرّة المنظمات التطوعيّة القطاعيّة على تحسين أدائها العام وتأثيرها المدني.	العمل على ضمان إستمرارية الدّعم وعلاقات التعاون والتبادل.	إنجاز علاقات وتفاعلات قويّة ومُؤثّرة مع أو على باقي القطاعات الأخرى والعمل وفق إستراتيجيّات مُشتركة فيما بينهم.
بناء القُدرّة للمجتمع المدني: تطوير مُؤسّسي.	تحسين قُدرّة الأطراف الأخرى على تحديد أو تنفيذ الأنشطة اللازمة لحل المشكلات.	التمكين والتعزيز لقُدرات المجتمع المدني بما في ذلك التفاعل والتواصل مع كافة الأطراف الأخرى المتأثرة أو المُؤثرة عليه.	زيادة القُدرّة لهذه الأطراف الأخرى على التعامل مع المحيط السوسيو-إقتصادي والسياسي بحيث يمتلك القُدرّة في النهاية في التأثير عليه إيجابياً.

والجدير بالذكر أن عمليَّة تحقيق بناء قُدرَّة المنظمات التنموية يتم من خلال تغيير القيم والإتجاهات والسلوكيات السائدة بالمجتمع, بما ينعكس على الأدوار والسياسات والعلاقات التي تربط المنظمات التنموية ببعضها البعض, وبالمجتمع المحلي المُحيط بها, ولكي يحدث التغيير بهذه المنظمات والعمل على بناء قُدرَّها فينبغي البدء بإجراء التغيير المؤسِّسي أولاً, ثم ترسيخ التغيير والتطوير بالحركات الإجتماعية الأخرى الموجودة.

إذن التركّيز على عملية بناء القُدرَّات بالمنظمات التنموية رهن بضرورة إجراء التغيير المؤسِّسي على المستوى المجتمعي ذاته, بحيث يُصبح التحدِّي الذي يُواجه هذه العمليَّة في كيفيَّة الربط بين المنظمات غير الحكوميَّة والمؤسَّسات الرسميَّة بالمجتمع, أيّ الربط بين المنظمات التنمويَّة والقوى الرسميَّة أو غير الرسميَّة المُؤثِّرة على أو المُتأثِّرة بأداء هذه المنظمات, أيضاً تهدف عملية بناء قُدرَّات المنظمات التطوعيَّة إلى التأثير على المواقف الإجتماعية بصفة عامة وعلى مستويات الأداء لباقي المنظمات المدنيَّة الأخرى الموجودة محلياً, أيّ أن التغيير يشمل كافة مناحي الحياة بالمجتمع المدني بأكمله(أنظر التغييرات التي شهدتها هذه المنظمات بدول الشمال خلال حقبة الثمانينات وعمليَّات إعادة النظر في أجندة أولويَّاتها).

أبعاد ومستويات مفهوم بناء القدرة:

تعَّرفنا في الجزء السابق على مفهوم بناء القُدرَّة من منظور شامل, ورأينا أن هناك ثَمَّة تَقبلاً على نطاق واسع لهذا المفهوم, على الرَّغم من كونه يتعلَّق بأنشطة مُتداخلة ومُعقَّدة, ورأينا أن القدرَّة تعني في النهاية الإستطاعة والقُوَّة على أداء الشيء وأن هذه القدرَّة أو الإستطاعة أمراً لازماً للفرد أو الجماعة أو المنظمة, إذا ما رغب هذا أو ذاك في تحقيق الغايات التنموية المُراد تحقيقها, ومن ثم يُمكن القول بأن هذه القُدرَّة تتكوَّن من مستويات ثلاث هي:

1ـ المستوى المجتمعي/ الواسع:

وهو هنا المستوى الشامل أو الأكيد والذي من خلاله تتحقَّق المبادرات التنموية, وقد يُطلق على هذا المستوى إسم النظام أو النسق الشامل أو البيئة, وقد يُغطي الدولة

أو المجتمع بأكمله, وهنا نجد أن بناء القُدرة قد يشتمل على العديد من القضايا السياسية والأطر النظرية بخلاف المُحاسبة والمُساءلة والقواعد التشريعيّة.

2ـ المستوى التنظيمي/ على مستوى الوحدة:

وهو على شكل تنظيم رسمي مثل الحكومة أو قد تكون على هيئة إدارة أو مؤسّسة أو حتى على هيئة منظمة قطاع خاص, أو منظمات غير رسميّة(تطوعيّة) مثل المنظمات المدنيّة, وعلى هذا المستوى نجد أن نجاح بناء القُدرة على هذا المستوى قد يشتمل على عناصر مثل: المهام,الإستراتيجيّة,الثقافة,الموارد المتاحة سواء مادية أو بشرية بخلاف البنيّة التحتيّة الموجودة.

3ـ المستوى الفردي/ الجماعي:

ويرجُع أهميّة هذا المستوى إلى أن هؤلاء الأفراد يقع على عاتقهم عبء تنفيذ المهام والسياسات التنموية في المجتمع,والدليل العملي على تطبيق مفهوم بناء القُدرة هنا هو من خلال تنمية الموارد البشرية بالمنظمة أو على مستوى المجتمع, وتتم هذه العمليّة من خلال برامج مُتخصّصة للتعليم والتدريب, وتصميم برامج تدريبية وتعليمية لمقابلة حاجات هؤلاء الأفراد بالمجتمع أو المنظمة.

الطبيعة النظامية لعملية بناء القدرة:

يمكن تقسيم أدوات أو تقنيات بناء القدرة إلى مجموعتين رئيسيتين وهما:

1- توافر المعلومات العامة والفرديّة عن المنظمة أو المنظمات المُراد إعادة بناء قُدرتها والعمل على إشاعة أو زيادة الوعي البيئي والمجتمعي بالمشكلات الموجودة وكيفيّة التعامل معها بطريقة صحيحة.

2- الإهتمام بالمساعدة أو المعاونة المؤسّسية من خلال التغلُب على المُعوّقات التي تمنع بناء القُدرة أو تقويّة نقاط القُوّة بهذه المشروعات والتغلُب على نقاط الضعف.

ويجب توافر كِلا النوعين من هذه الأدوات قبل الشروع في بناء القُدرة التنظيمية من خلال تشييد مُتماسك, من القواعد والإجراءات أو من خلال العمل على تغيير

التشريعات الموجودة كضرورة أوليّة قبل البدء ببرامج بناء القُدرة, ومن الأهمية بمكان أن نُشير إلى ضرورة زيادة مقدرّة العامة على المشاركة بهذه البرامج, بإعتبـارهم وراء البدء بالتطوير التنظيمي أو لإعادة بناء القُدرة وهم الغاية النهائية من وراء كُلّ ذلك.

الأساس البنيوي لقواعد بناء القدرة:

من السهولة بمكان على أيّ فرد أن يستوعب أو يتفهّم القواعـد المُصاغة أو المكتوبة والمُتعلّقة بكيفية بناء القُدرة, حينها لا تُقابل بُمشكلات للتفسير أو غُموضاً في التنفيذ, فـالجميع يُصبّح على دراية بالغاية من التطوير أو إعادة بناء القُدرة وبالأهداف الكامنة ورائها, بل يتفهّم جيداً أيضاً أهمية وجوده بهذه البرامج أو الداعي لمشاركته بها,وأنّه وبسبّب تلك الأُسُس البنيوية لهذه العمليّة من بناء القُدرة نجد أن الدولة لا تألو جُهداً في سن التشريعات والقواعد اللازمـة للإسراع بهذه العمليّة,ولكن وفق مُنطلق أو منهج مُنظّم خاص بذلك, أو تحديداً تضع القواعـد التنفيذية لكيفيّة تحقيق بناء القُدرة.

التغييرات البنيوية والتشريعية المقترحة:

على الرّغم من أن عمليّة بناء القُدرة لا تستلزم ضرورة إجراء تغيير تـشريعي أو بنيوي كبير بالمجتمع, إلاّ أن ثَمّة أُموراً جوهرية يجب البدء بتغييرها بالمجتمع إذا أردنـا تحقيق بناء قُدرة جيد وناجح, منها مثلاً ضرورة تحديد القـضايا الـشائكة بيئيـاً أو مُجتمعياً ثم العمل على تفتيتها لوحدات أصغر من المُشكلات الفرعيّة ومن ثَمّ يُمكـن التعامل مع كُلّ منها بسهولة, من ناحية أخرى يجب العمل على توفير المـوارد الماليـة والتقنيّة اللاّزمة لبدء عملية بناء القُدرة أيضاً من الأهمية بمكان أن نربط بين بناء القُدرة من ناحية وبين باقي العمليات الجارية للتنمية بالمجتمع أو بالمنظمات الموجودة من ناحية ثانية, أيضاً لا يجب أن نتجاهل أهميّة إجراء بعض التغييرات التـشريعية والإجرائيـة الضرورية للبدء ببناء القُدرة من دون مُعوّقات مادية أو قانونية تُذكر.

الإعتبارات التي يجب مراعاتها عند القيام بتنفيذ بناء القدرات التنظيمية بالمنظمات التطوعية:

- مدى تناسب هذه العملية مع الغايات التي تسعى لبلوغها.
- التأكُّد من أن مشاركتها لها صفة الشرعيَّة أولها وضعاً قانونياً مُستساغاً.
- التيقُّن من توافر المهارات التنظيمية اللاَّزمة قبل البدء ببناء القُدرَّة.
- دراسة تأثير هذه العملية على نشاط المنظمة بصورة فعليَّة.
- تفهُّم السياق العام الإجتماعي الذي تعمل المنظمة من خلاله.
- دراسة طبيعة العلاقة بين المنظمات وبين السياق العام الإجتماعي هذا.
- العمل على تجنُّب نقاط الضعف أو النقاط السلبية التي قد تُجهض مُحاولات بناء القُدرَّة أو التطوير التنظيمي بالمنظمة.
- يُمكن للمنظمة غير الحكومية أن تتعلَّم أيضاً من التجارب والخبرات السابقة أو القضايا التنموية الإجتماعية التي أُثيرت من قبل للتعرُّف على نقاط الضعف عند التعامل معها وكيفيَّة تحقيق نتائج إيجابية تجاهها حالياً.
- أن تُحدِّد المنظمة الأدوات التي تمتلكها أو التقنيَّة التي تُعينها فعلاً على بلوغ عملية بناء القُدرَّة هذه بطريقة صحيحة مُحقِّقة في النهاية لغاياها وآمالها.
- أن تتعامل المنظمة غير الحكوميَّة مع الثقافة التنظيمية الداخلية بحذر خاصة إذا تيقَّنت من وجود مُعارضة خفيَّة لأيّ مُحاولات بناء للقُدرَّة أو للإصلاح.
- التركِّيز على أن عمليَّة بناء القُدرَّة هي عمليَّة مُستمرَّة من التعلُّم والتدريب وتنمية المهارات للكوادر الموجودة بالمنظمة, كما يجب الإيمان بأنَّها لا تقتصر على فئة أو مجموعة بعينها داخل المنظمة بل يجب أن تتضَّمن مُشاركة الجميع.
- يُمكن للمنظمة أن تستعين بالخبراء من الخارج للوقوف فعلاً على نقاط الضعف التنظيمي التي تعترض طريقها وتمنعها بلوغ آمالها وغاياها, رُبَّما أن هؤلاء أكثر قُدرَّة على رُؤيَّة الأمور من منظور شامل بخلاف قيادات المنظمة التي قد تكون غارقة في تفاصيل العمل الجزئيَّة.

- من الأهميّة التركّيز على أن بناء القُدرَّة عملية تتعلّق بالبحث عن مصادر جديدة للمعرفة وتنمية المهارات, وأهّا في النهاية وسيلة جيدة للمنظمة تُعينها على تحقيق مُرادها من الغايات النهائية التي هي سبّب نشأهّا أو وجودها.
- أن تستعين المنظمة في سبيل تحقيق هذه العملية بالكوادر والخبرات البشرية التي تُعينها فعلاً على بناء قُدرَّة صحيحة.
- أن بناء القُدرَّة أو التطوّير المؤسّسي بقدر ما ترتبط كعمليَّة بتحقيق الغايات إلاّ أهّا أيضاً تتعلّق بالمنظمة أو برغبتها في الحفاظ على الموارد المُتاحة لديها أو حُسن إستغلالها.
- أن تُوازن المنظمة بين التدريب وبين تعيين عمالة أو خبرات جديدة من الخارج على أن يكون ذلك في ضوء مبدأ التكلفة والعائد, بمعنى آخر إن تحقيق بناء القُدرَّة أو التطوّير التنظيمي لا يكون على حساب إجهاد الموارد التنظيمية فيُمكن لهذه الأخيرة أن تُركّز على تنمية المهارات التنظيمية للمُتاح لها من كوادر بشريَّة.
- يُمكن للمنظمة أن تدخل في شراكة أو مجموعة عمل لإحداث التطوير التنظيمي لأكثر من منظمة في آن واحد, إذا كان المُراد تحقيق بناء القُدرَّة على المستوى المجتمعي.
- ومن ثم يمكن القول بأن القُدرَّة في النهاية هي عمليّة إلتزام مبدئي من جانب الكوادر التنظيمية الموجودة تجاه تحقيق أو إنجاز غايات المنظمة.

وفي النهاية يُمكن القول بأن قُدرَّة المؤسَّسات أو المنظمات على التعامل الكُفء مع الصراعات أو المُشكلات الإجتماعية تتأثرّ بدورها بعلاقاهّا بالجهات المانحة أو بالسياق السياسي العام,ومن ثَمَّ من الأهمية بمكان أن تتَّصف عملية بناء القُدرَّة بالمرونة الكافية بحيث تستوعب أيَ مُتغيِّرات أو أيَ مُستجدَّات تنظيمية أو مُؤسَّسية سواء داخليَّة أو خارجيَّة,ومن ناحية أخرى من الأهمية بمكان أن تُصيغ المنظمة جُملة من المُؤشّرات التي تُعينها على تحديد أو قياس درجة القصور التنظيمي أو المؤسَّسي التي تُعاني منها وبما يُتيح لها تحديد كيفية بناء القُدرَّة فيما بعد.

وخلاصة القول: أن عملية بناء القُدرَّة يُمكن النظر إليها بإعتبارها إستراتيجيَّة

تستهدف تحقيق نتائج تنمويّة مُستدامة مُحدّدة سلفاً, وذلك من خلال التعرّف على القضايا المُؤثّرة على هذه العمليّة, وكيفيّة التعامل معها, وعلاقة الأفراد والجماعات والمنظمات بها تأثُراً وتأثيراً, سلباً وإيجاباً,كما أن عمليّة بناء القُدرة تتبلوّر في كَونّها عمليّة بنــاء للبنيّـة التحتيّة في صورة علاقات جيّدة بين الأنساق داخل وخارج تلــك المنظمــات ويُمكــن القول,أيضاً, بأن عمليّة بناء القُدرة من خلال تطوّير البنيّة التحتيّة تتضمّن أيــضاً صــياغة السياسات المُناسبة المُتعلّقة بإدارة تلك المنظمات أو بالتنمية المُستدامة, ولهذا فإن عمليّة بناء القُدرة أو تنميّة القُدرة التنظيمية للمنظمات التطوعيّة تتضمّن العديد من الأبعاد القانونيّــة والإداريّة والمؤسّسية بخلاف البعد التقنّي, وبالتالي فإن أيّ عملية لبناء القُدرة على مستوى تلك المنظمات يجب أن تُراعي كل هذه العناصر أو الأبعاد.

وعلى أيّة حال أن العلاقة بين البشر والمنظمات, قد تفرض بدورها شكلاً أو أشــكالاً من الإدارة لهذه المنظمات فيما بعد, وحيث أن هذه العلاقة دينامية أيّ لاتتّصف بالثبــات, إلاّ أنّها أيضاً تتأثّر بباقي الأنساق الموجودة بالمجتمع, كما أنّها تُؤثّر أيــضاً وتتــأثّر في ذات الوقت بعمليّات وبرامج التنمية المُستدامة الجاريّة, فمن الأهمية أن تُطبّق كل دولة النــسق الخاص بظروفها دون إستيراد أنساق للتطوّير من الخارج قد لا تتفّق مع طبيعة مُجتمعاتهــا المحليّة وإقتصاديّاتها.

الأهداف التي تسعى المنظمات التطوعية إلى تحقيقها من وراء تنفيذ برامج بناء القدرة:

ويمكن تحديد هذه الأهداف فيما يلي:-

1- مُساعدة الأفراد على تفهّم أهميّة إنجاز المهام المُختلفة المُتعلّقة بالأهداف النهائيّــة لهذه المنظمات.

2- مُساعدة الأفراد أو العاملين على تفهُّم الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

3- مُساعدة الأفراد أو العاملين بالمنظمة على معرفة المسئوليات والواجبات المنــوط بهم تأديتها.

4- ضرورة تنمية المهارات الشخصية لهؤلاء العاملين بالمنظمة.

5- مُساعدة قيادات المنظمة على سُرعة إتخاذ القرار.

ونخلص إلى أن عمليّة بناء القُدرّة أو تنمية القدرّة, كُلّما تمّت بصورة صحيحة كُلّما كانت نتائجها مُتمثّلة في تحقيق الأهداف التنمويّة المنوطة بهذه المنظمات التطوعية(غير الحكومية) القيام بها وتحقيقها.

ماهي الإجراءات التي يمكن أن تساهم في بناء قدرة المنظمات التطوعية؟

إتّضح ممّا سبق عرضه أن بناء القُدرّة للمنظمات غير الحكومية يُقصد به العمل على تغيير الوضع الحالي للمنظمة غير الحكومية بالصورة التي تُمكنّها مُستقبلاً من التعامل مع المُتغيّرات البيئيّة والإقتصاديّة والإجتماعيّة والسياسيّة الجاريّة في المجتمع بصفة عامة. ويُمكن تحقيق ذلك من خلال إجراء الآتي:

- تعليم وتدريب الأعضاء المُتطوّعين على كيفيّة تطوّير المنظمات غير الحكوميّة, وتحديد مُؤشّرات الحالة الصحيّة السليمة لهذه المنظمات.
- المساعدة على صياغة أو وضع برامج فعّالة لتدريب الأعضاء من حيث تحديد الأنشطة اللأزمة لتحقيق غايات المنظمة.
- بناء قُدرّات المنظمات غير الحكوميّة بغرض مُلاحظة أو مُتابعة مواردها النادرة, ومن ثَمَّ تعديل إجراءات وبرامج العمل بها للحفاظ على هذه الموارد.
- العمل على تسهيل قنوات وخطوط الإتصال بين المُتطوّعين من ناحية وبين كافة أرجاء المنظمة أو بين المنظمة كُلّها وبين العالم الخارجي المحيط بها من ناحية أخرى.
- إتاحة الفُرصّة للتعرُّف على كيفيّة إدارة المنظمة غير الحكوميّة بفاعليّة.
- إتاحة الفرصة للكوادر الموجودة والقيادات والمُتطوّعين لتنمية مهاراقم وقُدراقم من خلال برامج تدريبيّة نشطة وفعّالة.
- مُشاركة الجميع في وضع الخطط الإستراتيجية للمنظمة.

- وضع خطة شاملة للتقييم والعرض للنتائج بحيث يلتزم بها الجميع.
- عرض التقارير على الجهات المانحة فيما يتعلّق بالتصرُّف في الأمـــور الوافـــدة مـــن الخارج للمنظمة.

ومن الأهمية بمكان أن تقوم المنظمة بالتعرُّف الدقيق على قُدراتها الحاليَّة مـــن خـــلال إجراء تحليل شامل لأوضاعها بما في ذلك نقاط القُوَّة والضعف التي تُعاني منـــها, إذ أن أيّ تصوُّر لبناء القُدرَّة للمنظمة غير الحكوميَّة لا يكون سوى من نقطة تستشعر بها المنظمة أنَّها تُعاني من مشكلات تعوقها عن ممارسة الأنشطة اللاَّزمة أو تُحدّ من قُدرَتها علـــى بلـــوغ الغايات والأهداف الموضوعة مُسبقاً.

ويُمكن أن نبدأ بالتعرُّف على الأنساق الوظيفيَّة التي تقوم عليها أيّ منظمة غـــير حكوميَّة عن طريق:-

1-البرامج: وهي الإشارة أو العلاقة الرئيسية على نجاح أو فشل المنظمة غير الحكوميَّة على تحقيق ما تصبوا إليه, فُربَّما يتوافر لها باقي العناصر لكّنـــها تفتقـــر للـــبرامج الجيِّدة, وهنا نجد أن ذلك لا يشفع لها في تحقيق نجاح يُذكر بسبب غيـــاب هـــذه البرامج النَّشطة أو الإيجابيَّة, كما أن صياغة تلك البرامج والأنشطة يتطلّب فهـــم الحاجات المُجتمعيَّة.

2- الحُكم أو الإدارة: ويُقصد به القيادة أو الإشراف أو القُدرَّة على التوجيه والذي يُضفي على المنظمة شرعيَّة أو وجوداً فعليّاً, وكُلَّما كانت القيادة أكثر إنفتاحاً ودراية بالآراء ووجهات النظر الأخرى, كُلَّما إتَّسمت عمليَّة الحُكم بها بالفاعليَّة والكفاءة, أيضاً كُلَّما كانت قيـــادة المنظمة أكثر خبرة ومهارة, كُلَّما تمكَّنت من التعامل مع مُختلف المواقف الـــتي تـــستدعي التدخُّل بالنيابة عن المنظمة, والقُدرَّة على التشجيع على المشاركة الإيجابيَّة, وحشد الجهود وتعبئة الموارد, وصياغة الخطط الإستراتيجية لتحقيق الغايات التي تسعى لها المنظمة.

3-الإدارة التنفيذية:هي تلك المسئولة عن مُختلف العمليَّات التي تـــتم يومـــاً بيـــوم, والمسئولة عن تنفيذ السياسات والخطط الإستراتيجية التي يضعها مجلـــس الإدارة, وأيضاً التوجيهات التي يُصدرها قادة المنظمة, والتعامل مع قضايا التغيير الناتجة عن

المُؤثّرات الداخليّة والخارجيّة المُحيطة بالمنظمة, وبالتالي لها أدواراً مُختلفة عمّا تقوم به قيادات المنظمة.

4-الموارد البشرية: المُتطوُعون يُمثّلون قُوّة بشريّة لا يُمكن الإستهانة بها بأيّ منظمة تطوعيّة, لذلك من الأهمية أن تُخطّط المنظمة جيداً للإستفادة منهم, مع مُراعاة أنّهم القوّة الفاعِلة التي على يديّها يتم تنفيذ البرامج والسياسات, مع ضرورة وضع الخطط التدريبيّة لتنمية المهارات والقُدرّات لهم.

5-الموارد الماليّة:وهي عصب حياة المنظمة التطوعيّة بل إن وجودها رهن دائماً بتوفير المال اللأزم لبدء النشاط أو إستمراريّته. لذا يجب أن تحتفظ كُلّ منظمة بنظام للمُحاسبة يُحقّق لها الرقابة والسيطّرة على مواردها.

6- العلاقات الخارجية:هي أيضاً ضرورة هامة للمنظمة, فمن خلالها تستطيع أن تبني علاقاتها مع العالم الخارجي بكل أطرافه, ويُساعدها في ترويج خدماتها وأنشطتها, والحصول على سُمعة في السياق البيئي الذي تعمل به ومن خلاله, والذي يُحقّق لها فيما بعد العديد من المزايا مثل المِنح والمُساعدات الوافدة من الخارج, وجلب الخبرات والمهارات اللأزمة للتخطيط أو لتنفيذ عمليّاتها, مع ضرورة مُلاحظة أن قُدرّة المنظمة غير الحكوميّة عادة لا تخرج عن هذه الأنساق الستّة المشار لها بعاليه.

تنمية القدرة من أجل تحسين الأداء التنظيمي للمنظمات التطوعية:

ما المقصود بتنمية القدرة التنظيمية:

وتُعرّف تنمية القُدرّة حسب دراسات البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة, على أنّها"عمليّة مُستمرّة لزيادة إمكانيات الفرد أو الجماعة أو المنظمة لتحقيق مُعدّلات أداء مُحدّدة أو التغلّب على المشكلات القائمة", كما يربط هذا التعريف بين بناء القُدرّة وبين الوفاء بالحاجات والغايات المُستقبليّة, وتُعرّف جمعيتين الهلال الأحمر والصليب الأحمر الدوليتين تنمية القدرة بأنها"منهج مُنظّم من التعلُم المُستمرّ بهدف زيادة أو تحسين مقدّرة المنظمة على الإستغلال الكُفء والفعّال لبلوغ أهدافها وغاياتها النهائية".

ويرى البعض أن مفهوم تنمية القدرة يعني:

- العمل على ضمان وجود المنظمات والمؤسَّسات اللاّزمة لقيادة قاطرة التنمية, وتحقيق الأهداف أو الغايات التنموية المرجوّة, أو أنّه عمليّة تحوّل شاملة في الفكر التنموي بحيث تُركّز على تعزيز وتنميّة أو تقويّة المنظمات.
- أو أنّه, صورة من صور الدّعم المُوجّه لتعزيز أو تنميّة وتقويّة قُدرّات المنظمات لكيّ تعمل بفاعليّة وكفاءة على مُمارسة الأنشطة التنمويّة المطلوبة منها.
- كما أنّها تعني, أيّة جهود مُنظّمة ومُنسّقة, تستهدف الوصول لغايات مُحدّدة من خلال بناء أو تقويّة قُدرات الأفراد أو الجماعات أو المنظمات المنوط بها القيام بتنفيذ عمليات التنمية الجارية.

وحسب تأكيد"جريندل& هيلدربراند Hilderbrand and Grindle" فإن تنمية القدرّة يقصد بها:"عمليّة التحسين والتطوّير الجارية لقُدرّات ومهارات منظمات القطاع العام إمّا وحدها أو بالتعاون مع المنظمات من قطاعات أخرى,بما يعمل في النهاية على تأكّيد تحقيق الغايات التنمويّة النهائيّة التي يسعى لها المجتمع بأسره, وتطوّير أو تنميّة القُدرّات التي تُركّز على الأطُر الداخليّة أو البنيّة التنظيميّة للمنظمة.

ومن ناحية أخرى نجد أن مفهوم تنمية القدرّة مُرادف موضوعي لمفهوم التطوّير التنظيمي والذي يعني بدوره التركّيز على الغايات التنظيمية بالمنظمة, ومُراعاة المُؤثّرات الخارجيّة التي تُؤثّر على المنظمة أو المجتمع المُحيط, أيّ أن التطوّير التنظيمي لا يقتصر فقط على البنيّة الداخلية للمنظمة, بل هو بمثابة نسق شامل لتطوير المنظمة من الداخل وفيما يتعلّق بعلاقاتها بالخارج, ومن هنا نجد أن التعريف الخاص بتنمية القُدرّة قد توسّع ليشمل جوانب عديدة بحيث يشمل البيئة الداخليّة للمنظمة بخلاف بيئتها الخارجيّة التي تعمل بها, ولذا لا نُغالي في التأكّيد على مَقُولة"نورث" من أن تنمية القُدرّة أو التطوّير التنظيمي,عمليّة إيضاح وتحديد للقوى أو القوانين التي تُسيِّر حركة المجتمع وتدفعه دفعاً للأمام أيّ للتغيير, ولعلّنا نجد في تيارات فكريّة عديدة مثل العولمة والليبرالية الجديدة, أمثلة حيّة على صدق دعواها هذه تجاه مفهوم تنمية القُدرّة أو أيّ مُسمّى كان.

وفي ضوء التعريفات السابقة والمتعدِّدة بشأن القُدرَّة كمفهوم فإنّنا نجد إتفاقاً على أن هذا المفهوم, يتضّمن مُساهمة جادة وطويلة الأجل في كافة الأنشطة التنموية الجارية بُغية التوصُّل أو تحقيق التنميَّة المُستدامة فِعْلاً لا قَوْلاً, كما أنّنا وجدنا المفهوم يعني غاية خاصة بتعزيز أو تقوِّية القُدرَّات للأفراد أو الجماعات أو المؤسَّسات المشاركة بالتنمية على إعتبار أن وجود القُدرَّات والمهارات المُناسبة, خُطوة ضروريَّة ومُناسبة لتحقيق التنمية المُستدامة فِعْلاً, حيث أن بناء أو تطوِّير أو تنميَّة القُدرَّات هذه تعني ترسيخ قيمة المشاركة الفعَّالة للفرد أو المؤسَّسة في برامج التنمية منذ بداياتها وحتى تقييم نتائجها في النهاية, لذلك نجد أن منظمة الأمم المتحدة تُؤمن بأنَّ بناء أو تنميَّة القُدرَّات تنعكس كعمليَّة في النهاية على تعزيز قُدرَّات الدولة في مُجملها, كما أن هذه العلميَّة تعني أن الدولة نفسها إبان التنميَّة تُولي حاجات الأفراد والجماعات أهمَّيَّة خاصة, وتشترط مشاركة هؤلاء بالتنمية بكافة مراحلها وتسعى لتأهيلهم التأهيل اللاَّزم للمُشاركة الجادة فعلاً.

ومّما سبق عرضه نرى أن أغلَّب التعريفات المُتعلِّقة بهذا المفهوم تدور حول كونه:

- عمليَّة مُستمرَّة.
- تهدف لزيادة مقدرُّة الفرد أو الجماعة أو المنظمة على أداء وظائفها وبلوغ غاياتها.
- وزيادة مَقدُرَة المنظمة على التعامل الكفء مع مشكلاتها.
- والَمقدُرة على التعامل مع القضايا الطارئة والُمستجدَّة حالياً مستقبلاً.

عناصر أو مُكونات عمليَّة تنمية القدرات التنظيمية للمنظمات التطوعية التنموية:

بناء القُدرَّة أو تنمية القُدرَّة أو التمكين أو التعزيز, كُلّها مُصطلحات تهدف لتفسير الزيادة الحادثة في قُدرَّة أو قُوَّة المنظمة على إنجاز الغايات المنوطة بها إجتماعياً, وتعتمد بناء القُدرَّة كعمليَّة على العديد من العناصر يُمكن تحديدها فيما يلي:

أ- الغيريَّة:وهي الدرجة التي يكون الفرد مُستعدًّا من خلالها بالتضحيَّة بمنافعه ومصالحه الشخصيَّة من أجل الآخرين.

ب- القيم المشتركة:وهي مجموعة القيم التي يشترك مُختلف أعضاء المنظمة في الإعتقاد بها أو الإيمان بها, وخاصة المُثل والأفكار العُليا التي يُؤمن بها هؤلاء.

ج-الخدمات العامة:وهي قُدرَّة أيّ منظمة على طرح وتوصيل الخدمات الإجتماعية بطريقة مُستمرَّة أو مُستدامة, بحيث يملك العامة الوصول لهذه الخدمات.

د-الإتصالات:وهي ضرورة وجود لغة تفاهم مُشتركة بين طرفيّ الإتصال داخل أيّ مُنظمة سواء بين أعضائها أو بينها وبين باقي المنظمات الأخرى, وبأيّ طريقة (راديو,تلفزيون,ميديا,إنترنت..الخ).

ه- الثّقة/ المصداقيَّة: بمعنى التعبير عن التواصل مع الآخرين بدون خوّف أو قلق, حيث يجتمع هؤلاء على قيم وتجارب مُشتركة بينهم خاصة: الإتجاهات الإيجابية,الدافعيَّة والحماس , التفاؤل والإعتماد على الذات بديلاً عن التبعيَّة للآخرين, أو الدخول في قضية الصراع مع الناس, ومن ثم تتولَّد الثّقة بين الأفراد وبعضهم البعض.

و-السياق الإداري والسياسي: حيث تُصبح المنظمة قويَّة وقادرة أكثر على تحقيق الغايات المرجُوة منها حال وجود سياق سياسي ومؤسَّسي أو إداري تعمل من خلاله.

ز-المعلومات:وتعني قُدرَّة المنظمات غير الحكوميَّة في الحصول على المعلومات وتصنيفها وتجميعها وتحليلها لزيادة قُدرَّتها الداخليَّة وبنّيتها التنظيميَّة , المرجوَّه من خلاله.

ح-التدخُّل: بمعنى الطابع الفعَّال والنشط الذي تعتمده إدارة المنظمة لتحقيق الغايات ويتضمَّن ذلك التدريب والتعليم وإثارة الوعي بين أعضاء الفريق العامل بالمنظمة بأهميَّة التطوّير التنظيمي.

ط-القيادة: وهي تعني السلطة والقُوَّة والنفوذ من حيث تأثّيرها على الآخرين وعلى قراراتهم, والقيادة عمليَّة مُستمرَّة لا ترتبط بفترة زمنية بعينها في حياة المنظمة, فالقيادة رهن بالقُدرَّات أو المهارات التنظيميَّة لدى الفرد أو الأفراد, وهي خليط

أيضاً من القُدرات والمهارات والإرادة الشخصيَّة, وكُلَّما زادت المستويات القياديَّة بالمنظمة, كُلَّما زادت القُدرَة التنظيميَّة للمنظمة ذاتها.

ي-الشبكات: وهي ليست بالصورة التي نعرفها, بل تتعدَّى هذا لَما يجب أن تعرفه,حيث يُصبح هذا مصدراً لقُوَّة الفرد أو للمنظمة على السواء.

ك-التنظيم: وهي الدرجة التي بموجبها يتجمَّع الخليط من الموارد الماديَّة والبشريَّة تجاه تحقيق غايات تنمويَّة مُعينَّة, فمثلاً نجد أن لُكلٍّ منهم هنا دوراً يجب أن يُؤدِّيه بكل دقَّة ويربط هؤلاء ببنيَّة أو هيكل تنظيمي قوي يعملون من خلاله أو في ظلِّه.

ل- القُوَّة السياسية: وهي درجة مُشاركة المنظمة في الشأن العام سواء على المستوى المحلي أو القومي, بما في ذلك عمليَّة صُنع القرارات, وتختلف قُدرَّة الأفراد في التأثير على صُنع القرار الدائر بإختلاف النفوذ والقُوَّة لدى كُلٍّ منهم.

م- المهارات: وهي قُدرَّة أو إستطاعة الفرد أو الجماعة على أداء الوظائف المنوطة به بكفاءة وفعاليَّة, وهذه المهارات قد تكون إداريَّة أو تنظيميَّة أو تكنولوجيَّة, وكُلَّما إمتلكت المنظمة مهارات عديدة, كُلَّما أمكن العمل على تطويرها تنظيمياً.

ن-الثِّقة: وهي الدرجة التي يثق بها كل فرد بالمنظمة فيمَنْ حوله, أو هي ثقة المنظمة في بنيَّتها التنظيميَّة الداخليَّة, أو ثقتها في التواجد على المستوى المجتمعي.

س- الوحدة: بمعنى أن ثَمَّة رابطاً يربط بين جنبات المنظمة, وإنَّه على الرَّغم من التباين في أقسام المنظمة وخطَطِها إلاَّ أن ثَمَّة علاقة تُوحِّد بين هذه الغايات المُتفرِّقة ظاهرياً, حيث هناك ميكانيزم تعمل المنظمة من خلاله رغم تباين أنشطتها وأهدافها.

ع-التمويل: بمعنى قُدرَّة المنظمة كَكُلّ على إمتلاك زمام الأمور, أو هي الموارد الماديَّة والمعنوَّية التي تمتلكها المنظمة بالفعل, بحيث تستطيع من خلالها أن تحقِّق الغايات التي تسعى إليها بالفعل.

ونخلص من ذلك بأنَّه كلَّما إمتلكت المنظمة التطوعيَّة كُل أو بعض من السمات أو

العناصر السابقة, كُلّما كانت قادرة على تحقيق التطوير التنظيمي بها, وكُلّما أمكّنها أيضاً أن تُحقّق الغايات التنموية المُراد لها تحقيقها أو الوصول إليها, فالمنظمة بدون هذه العناصر لا يُمكن أن تكتسب قُوَّهَا من لاشيء فدائماً هناك المورد الواجب توافره لتحقيق هذه القُدرَّة أو تلك القُوَّة.

الأداء التنظيمي بالمنظمات التطوعية:

تعرَّضت "جون أرجنتي" وبتوسُّع لمفهوم الآداء بالمنظمات التنموية غير الحكوميَّة مُؤكّدة على أن تلك النوعيَّة من المنظمات تجد نفسها من خلال حجم الأداء المُحقَّق والمُقبول, كما أنَّها قد تَجدّ نفسها أيضاً من خلال تقليص التمويل الخارجي المُوجَّه إليها, أو من خلال التمسُّك بنظم إدارية يتحقّق فيها الشفافيَّة والمُساءلة لكوادرها الإدارية.

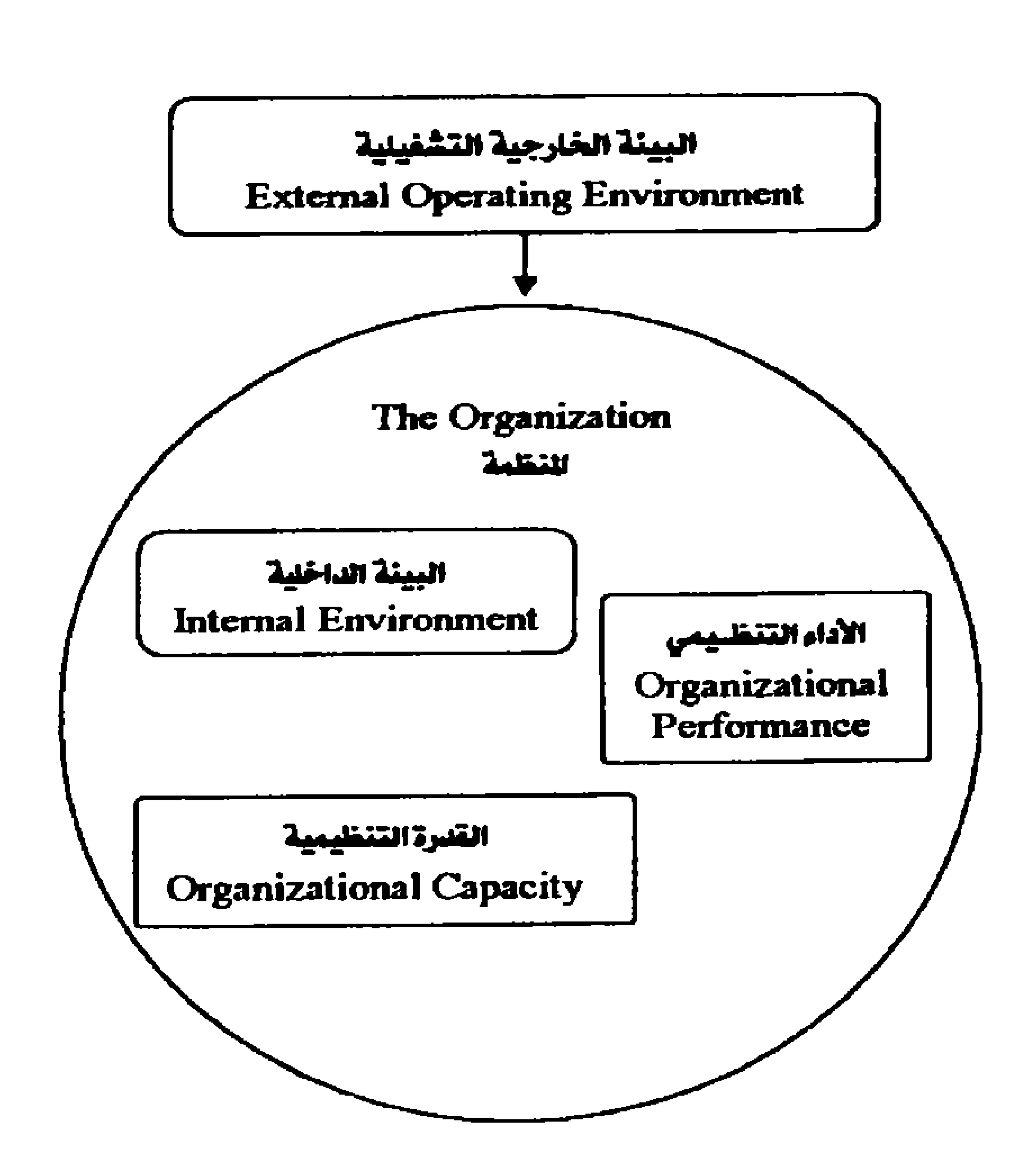
وأكّدت أيضاً على أهمية إستفادة قيادات هذه المنظمة من التجارب والخبرات الماضية التي مرَّت بها, في تحديد نقاط القصور أو الضعف أو الفشل في برامجها والتي خاضتها بسبب بنيتَّها أو آدائها التنظيمي, وأن نعمل على تلافي ذلك مُستقبلاً, ومن ثَمّ لابد على تلك المنظمات من الإهتمام بالتدريب والإستثمار في هذا الإتجاه, مُكوِّنة إتجاهات إيجابيَّة مُتَّسقَة مع غاياها وأهدافها بين الكوادر الموجودة بها, بما ينعكس على قدرها في التأثيرعلى القوَى المُجتمعيَّة والتحوُّل لنمط الإدارة الفاعلَة, وبما يُمكنُّها أيضاً من الربط بين العمليَّة التنمويَّة الجاريَّة وبين قُدرَّاها الذاتية والتي تُمكّنها من التعامل مع المُستجدَّات أو المُتغيِّرات التي تطرأ على المنظمة أو على المجتمع الذي تعمل به وفيه.

وإذا ما إتفقّنا على أن قُدرَّة المنظمة تعني مقدرهّا على الآداء أو إستطاعتها تأديَّة الوظائف والأنشطة المطلوبة منها, فإنّنا نجد أن مفهوم الآداء ما هو إلاّ ترجمة أمينة لمقدُّرة المنظمة (أيّ منظمة) على الوفاء بالحاجات والغايات النهائية المطلوبة منها, بغض النظر عن طبيعة النشاط أو الغاية التي تعمل المنظمة من أجلها وفي الشكل التالي نُلاحظ أن الآداء يتأثّر بُقدرَّة المنظمة ويعتمد بشكل خاص على تأثّير البيئة الداخليَّة والخارجيَّة على السواء, ومن ثَمَّ يُمكن تصوُّر أن الأداء التنظيمي لأيّ مُنظَّمة يُمكن التعبير عنه بأربعة من المُؤشّرات وهي:

- الفعاليَّة.
- الكفاية.
- المُلاءمة.
- الإستدامة الماليَّة.

وقد وُجد بالبحث والدراسة أن مُعظم المنظمات تهتم بالأداء التنظيمي من أحد الزوايا أو المُؤشِّرات الأربعة المشار إليها, وتختلف المنظمات هنا من حيث نشاطها وطبيعة عملها أو البيئة التي تعمل بها, فالموجودة بالدول النامية تختلف في نظرتها للأداء التنظيمي عن نظيرتها الموجودة بالدول المُتقدِّمة.

ويُوضِّح الشكّل العوامل المُؤثِّرة على الأداء التنظيمي للمنظمة



ويمكن الإشارة بشيء من الإيجاز في ما ورد بالشكل السابق فيما يلي:

أ- بالأداء التنظيمي: مقدرّة المنظمة على الوفاء بالغايات والحاجات والمهام المنوطة وهناك ثَمّة مُؤشّرات أربعة لقياس القُدرّة التنظيمية وهي:

- الفعاليّة: وهي الدرجة التي تُحقّق بها المنظمة غاياتها.
- الكفاية: قُدرة المنظمة على طرح مُنتجاتها بأقل قَدَر من المُدخلات.
- المُلاءمة: ونقصد بها أن غايات وأهداف المنظمة تعكس الضرورات والأولويّات الموضوعة مُسبّقاً.
- الاستدامة المالية: وهي توافر الظروف الماليّة المُناسبة لاستمراريّة المنظمة في أداء أنشطتها.

ب-القُدرّة التنظيمية: ويُقصد بها ضرورة توافر الموارد والمعارف والعمليّات اللاّزمة لتحقيق الغايات المرجّوة وهي شرط ضروري لكل من:

- الكوادر الإدارية.
- الموارد الماليّة والتقنيّة والبنيّة التحتيّة.
- القيادة الإستراتيجيّة.
- إدارة العمليات والبرامج.
- الشبكات وعمليّة ربطها بالمنظمات الأخرى والجماعات.

ج- البيئات الخارجيّة التشغيليّة: ونقصد بها تلك البيئة الخارجيّة المُحيطة بالمنظمة حيث تُمارس هذه الأخيرة أنشطتها ومنها مثلاً:

- النظام القانوني والإداري السائد بالمجتمع.
- البيئة أو المناخ السياسي والسياسات المُؤثّرة على المنظمة.
- المناخ الثقافي والإجتماعي السائد.

- الحجم التقنّي المُتاح بالمجتمع.
- الإتجاهات الإقتصادية الموجودة بالمجتمع.

د- البيئة الداخلية:ونقصد بها أيضاً العوامل التي تُؤثّر على إتجاه المنظمة أو توجهاتهـا أو أنشطتها ومنها:

- نسق الحوافز الداخليّة.
- المناخ الثقافي السائدة بالمنظمة (الثقافة التنظيميَّة).
- التقاليد السائدة بالمنظمة منذ نشأتها.
- القيادة ونمط الإدارة الحالي بها.
- الوضوح والقبول للمهام التنظيميَّة.

مدى وجود معايير وقيم تنظيمية يُؤمن بها العاملون بالمنظمة (روح الفريق).

- البنية التنظيميَّة بالمنظمة.

ومن ثَمَّ وفي ضوء العمليَّة المُتعلِّقة بالتطوِّير التنظيمي يُمكن تدريب الكوادر الإداريَّـة والتقنيَّة الموجودة على أداء أنشطة أو مهام أو وظائف جديدة تُتفق مع الغايات التي تسعى المنظمة لبلوغها, وتُشير الدراسات إلى أن المنظمة التي تتمتَّع بأداء عالي هي تلك التي لديها كادر إداري وتقنّي مُدرَّب على أعلى مستوى من الكفاءة والفعاليَّة على أداء الوظـائف والأنشطة الجديدة, ومن المرونة بحيث تَكون قادرة على التكيُّف مع المُتغيِّرات التنظيميَّـة الجديدة أو الطارئة.

العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي للمنظمات (غير الحكومية):

هناك عِّدة عوامل مُؤثِّرة على الأداء التنظيمي للمنظمات التطوعيَّة يُمكن الإشارة إليها فيما يلي:

1ـ القدرة التنظيمية:

وتتضمَّن القُدرَّة التنظيميَّة هنا كافة الموارد والمعارف والعمليَّات التي تـتم بمعرفـة

الكوادر الموجودة بالمنظمة للوصول للغايات النهائيَّة, كما يتضمَّن كافة الموجــودات الماديَّة والبشريَّة والمعارف والخبرات السابقة والمهارات والتي تُؤثِّر جميعُها علـــى الأداء التنظيمي بها في نهاية الأمر.

2ـ البيئة الخارجية:

التي تعمل المنظمة بها وهي تتضمَّن النسق القانوني والإداري الموجود, بخلاف البيئة أو المناخ السياسي والثقافي السائد بالمجتمع.

3ـ البيئة الداخلية:

ونقصد بهذه القُوَّى جُملة العوامل الموجودة أو الكامنة بالمنظمة من داخلــها والــتي تُشكِّل ما يُطلق عليه الشخصيَّة التنظيميَّة للمنظمة بين أقرانها المُحيطين بها وتُــؤثِّر هــذه العوامل على المنظمة وتدفعها وتجعلها قادرة على تحدي الصعاب أو التغلب على المشكلات التي تتعرَّض لها بالفعل وتشمل هذه العوامل مايلي:

- الثقافة التنظيميَّة.
- الحوافز والمكافآت.
- المناخ المؤسَّسي الذي تعمل به المنظمة.
- الموروث التاريخي.
- التقاليد التي تحكم العمل بالمنظمة من الداخل.
- أنماط القيادة والإدارة.
- البنيَّة التنظيميَّة السائدة.

ومن المُؤكَّد أن عمليَّة التغيير التنظيمي سوف تُؤثِّر في نهاية الأمر على مستويات الأداء وعلى الرغم من أن التطوِّير التنظيمي ذي أثر إيجابي على مـــستويات الأداء, إلاَّ أن هـــذه الرابطة بينهما لم تُدرس بشكلٍ كاف, كما لم يُلْقَ عليها الضوء بطريقة مُناسبة لذلك كـــان من الأهميَّة بمكان أن نتفهَّم العلاقة بين التحوّلات التنظيمية بالمنظمة وبين مستويات الأداء,

حيث تُشير الدراسات هُنا إلى أن طريقة أو أداة التطوير التنظيمي أياً كانت تُـؤثّر علـى الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة, وهذه بدورها تُؤثّر على مدى التزام الفرد أو العـاملين بالمنظمة بالغايات الموضوعة مُسبَّقاً, مما يعني في النهاية زيادة مستويات أداء هؤلاء العاملون بالمنظمات بأمل تحقيق الأهداف المرصودة مُسبَّقاً, ومن ناحية أخرى تُشير الدراسات إلى أن ثَمَّة علاقة بين المعرفة أو الخبرة أو المهارات المُتاحة بالمنظمة وبين تحسُّن مستوى الأداء بعد إجراء التطوِّيرات التنظيميَّة بها, إذ كُلّما أُجريت تطوِّيرات تنظيميَّة بُنـاءاً علـى قاعـدة معلوماتية مُناسبة, كُلّما تحقَّقت مُستويات أداء أعلى وأفضل, إذ يُبيِّن لنا وقتها جوانـب القصور التنظيمي وعلاقتها بفشل المنظمة في الصمود أمام مُنافسيها, ومن ثَمَّ يُؤمِّن الكافة بالمنظمة بضرورة تطوِّير أو تحسين مُستويات الأداء بطريقة تُحقِّـق للمنظمـة تواجـدها وغاياتها.

الفَصْلُ التَّاسِعُ

التطوّير التنظيمي كمدخل لإعادة بناء وتنمية قُدرَات المنظمات غير الحكوميَّة (التطوعيَّة)

- مقدمة.
- التطوّير التنظيمي للمنظمات غير الحكوميَّة (التطوعيَّة):-
  - الحاجة للتطوّير التنظيمي للمنظمات غير الحكوميَّة (التطوعيَّة).
  - اسباب ودواعي التطوّير التنظيمي.
  - التطوّير التنظيمي... رُؤيَة تاريخيَة للمفهوم والمضمون.
  - ما المقصود بالتطوّير التنظيمي؟
  - الركائز التي تعتمد عليها عمليَة التطوّير التنظيمي.
  - مُتطلبات عمليَة التطوّير التنظيمي للمنظمات غير الحكوميَة (التطوعيَة).
- التطوّير التنظيمي كاساس لنمو القُدرَات لهذه المنظمات:
  - القواعد العامة التي تؤثر على التطوّير التنظيمي الفعَّال.
  - المداخل المُتعلقة بالتطوّير التنظيمي الفعَّال.
  - شروط ضروريَة لتحقيق التطوّير التنظيمي الفعَّال للمنظمات غير الحكوميَة(التطوعيَة).

الفصل التاسع

التطوير التنظيمي كمدخل لإعادة بناء وتنمية قُدرات المنظمات غير الحكوميّة (التطوعيّة)

مقدمة:

تميل الدول على إختلاف توجهاتها إلى ضرورة تطوِّير نسق تقديم الخدمات الإجتماعية وغيرها, بُغية العمل على تحسين نوعيَّة الحياة لمواطنيها, وذلك رغبة منها في إثبات وجودها على المستوى الدولي, ومن أجل ذلك عمدت دولاً كثيرة ومنها النامية في عقدْ السبعينات من القرن الماضي تحديداً على إعداد وتنفيذ خطط تنمية قومية, ولا ريب أن بعض هذه البرامج قد مثّلت دوراً هاماً في سياسات التنمية بوجه عام, ولكن بمرور الوقت تبيَّن للجميع أن هذه الخطط لا تكفي وحدها لتحقيق التنمية المُستهدَّفة, ومنذ بدايات الثمانينات بدأ الإهتمام جدِّياً من جانب تلك الدول بالدور الذي يُمكن للقطاعين الخاص والتطوُّعي أن يلعباه في تحقيق التنمية بصفة عامة, آخذة في الإعتبار أن المجتمع المدني والدولي والسوق يُشكلّون معاً ثلاثة من المناخات أو البيئات التي تتفاعل فيما بينها لصُنع التنمية في العصر الحديث.

حيث لعبت منظمات القطاع التطوُّعي خاصة في القرن الماضي دور المانح الرئيسي لخدمات إجتماعية لا حصر لها, خاصة في المناطق التي لا تستطيع الدولة تقديم خدماتها لها, أو يقل دورها فيها مثل: العمل مع الفقراء, الأطفال, كبار السن..الخ, بخلاف تصدِّيها لبعض القضايا المحليَّة أو القوميَّة مثل: حقوق الإنسان, الحقوق المدنية, التعليم, الديمقراطية, الشباب, البيئة, التشرُّد, أطفال الشوارع, عمالة الأطفال, المرأة, الإدمان, المُدافعة, التمكين,....الخ ويُمكّن القول أن فترة الستينات والسبعينات والثمانينات من القرن الماضي قد شهدت بداية بزوغ المنظمات التطوُّعية في أشكال وصور جديدة, كما شهدت أيضا بداية روح جديدة بدأت تسري في دماء العمل التطوُّعي, تضمنَّت وظائفها التقليديَّة بالتعاون مع الدولة أو القطاع العام, وفي ذات الإتجاه يُمكن القول أن هذه الفترة المُشار إليها قد منحت المنظمات التطوُّعية إحتراماً

ومِصداقيَّة لم تعهدها من قبل حيث أخلّت لها أغلّب الدول أو أفسَّحت لهـا الطريـق لتتصدَّي لتلك الأنشطة الجديدة, حيث تزامنت تلك الأنشطة مـع جهـود وبـرامج التنمية الحضرِّية على المستوى المحلي والدولي.

ومن خلال مُراجعة شاملة قام بها" فينكل , نيس" "Ness&Finkal" علـى نـسق توصيل الخدمات الإجتماعية وتحديداً على المنظمات التطوعيَّة, لاحظا وجود تبـاين في قُدرَّاها على توصيل تلك الخدمات بدرجة كبيرة بإختلاف الظروف التنظيمية, لخضوع بعضها لخبرات إدارية, وأخرى لتوجهات سياسية محلية, وتتجلّى هذه الأمور صـراحة فيما يتعلّق بالخدمات الصحيَّة المتخصِّصة, ومن ثم يُمكّن تلخيص وجهة نظرهمـا في أن أيّ إختلاف في مستوى الأداء لا يتعلّق من قريب أو بعيد بالمكان الذي يتم من خلاله توصيل الخدمات الإجتماعية أو الصحية, بل بحسب الخبرات التنظيمية والمهارية المُتاحة أمام الأفراد, إلاّ أنّها تُواجه اليوم ضغوطاً مُتزايدة لتغليب الترعَّة الفرديـة في عملـها, كما لوحظ أن التقاليد المثالية التي قامت عليها القيّم التطوُّعيـة في سـبيلها للتآكـل والتدهوُّر, فضلاً عن مُعاناة هذه المنظمات من عجز في التمويل,ومن غيـاب مفهـوم المُساءلة والشفافيَّة, وميلها للإعتماد على مجموعة من القواعد والمبادئ التي قد تُـدين لفرد واحد بعينه في صياغتها, ومن ثم نجد أن السلطة أو القُوَّة تتبلوَّر في أيَـدي هـذا الفرد بمرور الوقت, حتى يُهيمِّن على ما حوله فارضاً نسقاً أخلاقياً خاص به على مـا عداه, ومن ثَمَّ فهناك ثَمَّة ضرورة حيويَّة للسعي من أجل التغـيير بهـذه المنظمـات, وإعتباره مطلباً أساسياً لوجود المنظمة التطوعيَّة فيما بعد, فهو نتاج مُتغيرَّات أو ظروف مُستجدَّة تفرض نفسها على المنظمة وتجعلها تسعى للتكيُّف معها, وعليه ينبغي جعـل الحاجة للتغيير ضمن المُكوِّنات الرئيسيَّة لأيّ بنيَّة تنظيميَّة تطوعيَّة, بحيث لا يحدث مـن فراغ, أو لا يحدث فجأة بل ينبغي الاستعداد له مُسبَّقاً.

التطوير التنظيمي للمنظمات غير الحكومية (التطوعية):-

وعليه, جاء الإهتمام المُتزايد اليوم بالقضايا الخِلافيَّة المُتعلّقـة بعمـل المنظمـات التطوعيَّة والناجمة عن ممارستها اليوميَّة, نتيجة القصور في بنيتّها, والعمل على تلافيهـا

بشق الطرق والعمل أيضاً على إتاحة الفرصة للآخرين لممارسة المشاركة بهذه المنظمات بصورة فعلّية, آخذين في الإعتبار أن البنّية الإدارية لهذه المنظمات وغيرها هي التي تُشكّل قُدرتها على الوفاء بحاجات عملائها, كما أنّها هي المقياس الحقيقي الذي يُمكّن القول معه بأن المنظمة تُمارس عملها في ضوء المُخطّط لها من أهداف, بمعنى آخر أن قُدرة المنظمات التطوعيّة على الإستمرار, رهن بقدرتها على تحقيق المهام والأهداف الخاصة بها, ولكي تُحقّق ذلك فهناك إستراتيجيتان يُمكّن الأخذ بهما لكي تُحقّق ما تصبو إليه وهما:

1- مُمارسة دوراً يتعلّق بالرعاية والتنميّة الاجتماعيّة.

2- إجراء التغييرات البنيوية اللاّزمة في هياكلها الداخليّة.

بحيث يستفيد منها عامة المجتمع وخاصة الفقراء والمُهمّشون, والغُوص أكثر في المُشكلات المحليّة والقوميّة, فمن الخطأ الإعتقاد بثبات الأمور على ما هي عليه, فالإستقرار معناه نهاية الكائن الحيّ, وما يسرى على الكائنات يسرى أيضاً على الشخُوص المعنويّة الأخرى مثل المنظمات بصفة عامة والتطوعيّة منها بصفة خاصة, فهذه التغييرات إنّما هي إستجابة لحاجات طارئة للبشر, أو رد فعل لتطوّرات تكنولوجيّة تُؤثّر بدورها على سلوكيّات البشر, ولمّا كان التغيير سُنّة من سُنّن الحياة التي تحكم حياة المنظمات بمختلف أنواعها,لذا ينبغي عليها أن تُعدّ العمالة الموجودة بها على كيفيّة التعامل مع التفكير بحريّة وإبداع لخلق الأفكار الجديدة التي تُساعد على دوام وإستمراريّة تلك المنظمات, وبما يُحافظ على قُدرتها في تحقيق أهدافها وغاياتها التي تصبو إليها.

ولا شك أن ثَمّة تغييرات قد شاهدناها جميعاً فيما يتعلّق بنسق المساعدات الإجتماعية والتي نتجت إثر الأخذ بمفهوميّ الأسواق الحرّة والعولّمة, ومع ذلك فلا زال لهذه المنظمات أدوراً ووظائفاً سوف تقوم بها في المرحلّة القادمة وسيكون عليها قيادة قاطرة التنمية والعمل على إجراء التغيير المجتمعي, ولذلك فإن تصوُّر إمكانيّة العمل بهذه المنظمات بإستدامة, ينبغي ربطه بعمليّة التغيير الإقتصادي والثقافي والإجتماعي والبيئي والسياسي الجاري حالياً, بمعنى يجب عدم الفصل بين العمليّة

التنمويَّة للمنظمة التطوعيَّة وبين السياق المجتمعي العام الذي تعيش به وفيه, ومن خلاله تُمارس أدوارها, وعليه لا يتحقَّق لها الواقعيَّة دون تنميَّة بشريَّة واسعة النطاق داخلها وخارجها, وخاصة مالاحظه الدارسون من أن المنظمات التطوعيَّة تبتعد كثيراً عن الأداء الفعَّال المُتوقَّع منها.

الحاجة للتطوير التنظيمي للمنظمات غير الحكومية (التطوعية):-

ويُدرك الأخصائيون الإجتماعيون وغيرهم من المُهتمين أن خدمات الرعاية الإجتماعية كصناعة, قد تأثَّرت بمجموعة من التغيُّرات منها, التغيُّرات التي طرأت على تعريف مُنتَّج الرعاية الإجتماعية,وكيف وأين يُمكن توصيل خدماتها,وعلى بنيَّة صناعة الرعاية الاجتماعية؟ حتى هناك مَنْ يرى أنَّه من المتوقَّع أن يجد الممارس نفسه مُستقبلاً في حالة من اللَّهاث خلف التغييرات السريعة والحادة التي تُواجهها المنظمات العاملة في هذا المجال حالياً.

ومن هذا المنطلق فإن التطوِّير التنظيمي ومُمارسيه يجب أن يبحثوا عن التأثِّير والنفوذ, وخاصة فيما يتعلَّق بالآتي:

1- إعادة الهيكلة, بما ينعكس على التوسُّع في نطاق الرعاية بحيث تخرج عن إطارها التقليدي الذي كانت تسير عليه, والبحث عن أنماط جديدة من العلاقات بين مُقدِّمي الخدمات ومُتلقيِّها.

2- إعادة تعريف وتحديد بنيَّة نُظم الرعاية من خلال الأفراد وبصورة مُغايرة عن سياقها التاريخي, مع إعادة النظر بصورة كاملة في الخدمات المُقدَّمة, وفي معارف ومهارات القادة والمديرين والعاملين, وتأهيلهم على كيفيَّة التعامل مع الظروف الطارئة والمُستجدَّة, أو الأزمات الناجمة عن أوجه القصور التي تنتج عن البنيَّة السابقة للرعاية الإجتماعية, أو التعامل مع أيّ مُتغيرِّات قد تُستجدّ وتُؤثرِّ على كُلٍّ من الأفراد المُتلقيِّن للخدمة أو مُقدِّميها.

3- أن تُؤدِّي عمليِّة مُمارسة التطوِّير التنظيمي بطريقة تعتمد على رَدّ الفعل وليس من مُنطق مُستقلّ, بل من مُنطلق الخوف من الإستبعاد لخدماتها أكثر من درجة الإهتمام بجدوى الخدمة نفسها.

4- أن يستجيب الأخصائيون الاجتماعيون مع إحتياجات العمـــلاء وضـــغوطهم, والنظر لمنهج التطوِّير التنظيمي على أنَّه أداة يُمكن إستخدامها مِهنياً للتعامل مع خدمات الرعاية, من حيث المُتغيرِّات أو المُستجدَّات الطارئة.

5- يجب أن يتَّسع التطوِّير التنظيمي بحيث يتعدَّى الحدود التقليديَّة المُتعارف عليها ليـــشمل الجوانب الثقافية والإجتماعية الجاريَّة, لما لها من آثار ومُتغيرِّات على الرعايـــة والتنميـــة الإجتماعية.

وفي ظل تلك التغيُّرات فإن المنظمات التطوعيَّة يجب عليها إيجاد أدواراً جديـــدة, تجاه المسئوليَّات المُلقاه على عاتقها بهدف تطوِّير خدماتها, بما يعكس في النهاية الرغبَّـــة الجادة في إحداث تغييرات ثوريَّة في الأنساق التنظيميَّـــة والإتجاهـــات والـــسلوكيَّات التقليديَّة الموجودة داخل وخارج تلك المنظمات وطرق العمل بها, ليس هـــذا فقـــط, ولكِّنها أيضاً تستهدف تغيير كُلِّ شيّء تغييراً جذرياً.

لذلك أُثيرت علامات إستفهام حول كفاءة أو قُدرَّة تلك المنظمات على الإضَّطلاع بمهامها, ومُمارسة أدوارها, وتولِّي زمام المبادرة على المستوى المحلي, وفي ظل التوجُّهات الجديدة, مع نُدرة الموارد ومحدوديَّة القُدرَّات لتلك المنظمات, فهناك مَنْ يرى أن علـــى المنظمات التطوعيَّة أن تبذل الجهود الكافية لإعادة تعديل أو توجيه مناهجهـــا, وتحديـــد إحتياجات الناس في مُجتمعاتها بطريقة أكثر تنظيماً, وأن ترتبط في نفس الوقت بالجودَّة, وتلك هي مُهمَّة تنفيذيَّة في مضمونها, قد تتعارض مع أسلوب تفكير أو طريقـــة عمـــل الكوادر الموجودة بها, أو بمستوى توصيل الخدمات, ومَنْ ثَمَّ, ينبغي إجراء تغيُّـــرات في البنيَّات التنظيميَّة والإداريَّة, مع مُراجعة شاملة في ذات الوقت لأداء تلـــك المنظمـــات التطوعيَّة الموجودة, وتحديد نقاط الضعف الواجب مُواجهتها أو تغييرها علـــى مـــستوى النسق التشريعي الكُلِّي, لضمان التطوِّير أو التحسين المُستمرّ.

ومن ثَمَّ فهي في حاجة ماسَّة لبنيَّة تنظيميَّة كافيَّة, بما في ذلك الإداريَّة, والمهـــارات اللاَّزمة لإنجاز غاياتها وأهدافها, أيّ أنَّها في حاجة لبناء قُدرَّاتها من جديد سواء تعلَّـــق الأمر بالقُدرَّات الإداريَّة أو التطوِّير التنظيمي, بخلاف تنميَّة القُدرَّات الموجودة لـــدى

العاملين بها, ولقد أثبتت التجارب أن تنميَّة الوحدات الصُغرى بفعاليَّة تتطلَّب أن يكون الناس نُقطَة البداية للوصول للسلع والخدمات المُتاحة أو قادرين على إنتاج خدمات وسلع جديدة من خلال إحداث تغيير مُماثل في تلك الوحدات, وأن التفاعل الصحيح للمنظمات مع بيئاتها يَنتُج من خلال ثلاثة نماذج للعمل هي:

1- تحسين معيشة الناس ورفاهيتهم الماديَّة بطرق مُتواصلة.

2- تنميَّة قُدرَّات المنظمات التي تُقدِّم خدمات مُباشرة للناس.

3- تدعيم الشعور بأن الناس أفراداً أو جماعات لديهِّم القُدرَّة والرغبَّة في تقديم مُقترحات حول عمليَّات التنمية لمجتمعاتهم ومن ثَمَّ, يجب إثارة وعيهم والإستماع جيداً لهم.

وهنا, يُثار سُؤالاً منطقياً يُردِّده البعض: هل تعمل المنظمات التطوعيَّة الحاليَّة من خلال شكلٍ مؤسَّسي أو تنظيمي يصلُح فِعلاً للتطبيق بُغيَّة الوصول للغايات المطلوبة منها؟, يرى العديد من الكُتَّاب والمُؤلِّفين أن المنظمات التطوعيَّة الحاليَّة, وتحت ضغط العوامل السابق ذكرها, فإنها تُعاني من إضَّطراب مُؤسَّسي أو تنظيمي يفرض عليها في نهاية الأمر ضرورة الدخول في عمليَّة إصلاح أو تطوِّير تنظيمي/ مؤسَّسي سريع لكي يُمكِّنها فيما بعد التكيُّف مع المُستجدَّات التنظيميَّة أو البيئيَّة أو السياسيَّة أو الإجتماعيَّة الجاريَّة حولها, فالتطوِّير التنظيمي كعمليَّة مُستمرَّة بدورها تعني أن المنظمة غير قادرة على التعامل مع الأهداف أو الغايات النهائيَّة التي أُنشأت من أجلها, كما يُعد عمليَّة إستجابة للضغوط والقُوَّى البيئيَّة والسياسيَّة والمجتمعيَّة بخلاف اللَّوائح والقوانين والتشريعات المُنظِّمة لعمل تلك المنظمات, والتي قد تضع قيوداً على المنظمة والتي تدفعها للتخلِّي عن بعض أساليب العمل القديمة والبحث عن سُبل جديدة لتطوِّير قُدرَّاتها للوفاء بحاجات المجتمع أو العملاء بصورة مُختلفة عن السابق.

لذلك يُمكِّن القول بأن نجاح أيِّ منظمة تطوعيَّة وبقائها وإستمرارها على قيد الحياة المُجتمعيَّة لا يكون أبداً رهن بالفرصَّة أو الحظ العارض, بل نتاج جُهد جَهيد وتكاتُف جميع البشر الموجودين بداخلها, خاصَّة وأن تلك المنظمات وعلى إختلاف أنواعها تسعى لكسب رضاء الناس من خلال الوفاء بحاجاتهم, مع إهتمامهم أيضاً

بالنزعة التطوعيَّة لديهم, وغالباً ما يلجأ الناس لهـا سـعياً وراء الخـدمات الأفـضل والأحسَّن وهنا يُمكّن القول أن التطوِّير التنظيمي كعمليَّة هو مُحاولة للإستفادة مـن التجربة والخطأ التي تتم عبر تاريخ المنظمة الطويل في مُمارسة الأنـشطة الإجتماعيـة والتنمويَّة المختلفة بهدف بناء وتنميَّة قُدرَّاها على كيفيَّة مُواجهة القضايا والمُـشكلات الحاليَّة التي تُواجه المجتمع الذي تعمل به وفيه, كما يُساعد التطوِّير التنظيمي المنظمات التطوعيَّة على التحوُّل أو التغيُّر, ومساعدها على تجاوز نقاط الضعف والقصور الـتي قد تعصف بوجودها التنظيمي نفسه والخروج بشكلٍ جديد يضمَّن لهـا البقـاء مـن الناحية التنظيميَّة على المستوى المجتمعي, مُحقّقة رغبة مُؤسِّسيها (المتطوِّعين) في الإنجاز أو تحقيق الإلتزامات المُلقاه على عاتقها.

ولقد أجمعت مُعظم الآراء على أن غالبيَّة المنظمات العاملة في المجالات التنمويَّة هتم بالرغبَّة أو الميل للبقاء من الناحية التنظيميَّة, ومن ثَمَّ هناك ضرورة حيوِّية للسعي مـن أجل التغيير بها, بإعتبار أن التغيير مطلَّب أساسي لوجودها وإستمرارها فيمـا بعـد, وبإعتباره أيضاً نتاجِ لُمتغيِّرات أو ظروف مُستجدَّة تفرض نفسها على المنظمة وتجعلـها تسعى وتبذل جهداً كبيراً للتكيُّف معها, وبدافع عميق من هذه الرَّغبة هـتم المنظمـة التطوعيَّة بعمليَّة التطوِّير التنظيمي بها, وبدرجة لفتت نظر العديد من الباحثين لدراسـة أسباب فشل أو تعثُر المنظمات التطوعيَّة في الوفاء بأغراضـها أو الوصـول لغاياهـا, مُحاولين في ذات الوقت الرَّبط بين الفشل هذا, والقصور التنظيمي الـداخلي الـذي يقف حائلاً أمامها دون تحقيق ذلك, حيث خلُصت دراسة أجرهـا وكالـة التنميـة والتعاون الدولي السويديَّة المعروفة بإسم"سيدا" على عيِّنة مُنتقاة من المنظمات التطوعيَّة العاملة في المجالات التنمويَّة بدولتي "لاجوس,وناميبيا" إلى أن التطوِّير التنظيمي عمليَّـة مُستمرَّة لا تقف عند حد مُعيَّن, وكُلَّما تقاعست المنظمة التطوعيَّة عن تطوِّير وتنميَّـة قُدرَّاها التنظيميَّة, كُلَّما تأخَّرت عن بلوغ آمالها وغاياها النهائيـة,كمـا خلُـصت في النهاية على أن التطوِّير التنظيمي ما هو إلاَّ مُحاولة لإعادة النظر في الخُطى التنظيميـة التي تنتهجها المنظمة التطوعية كما أنه رهن بضرورة توافر المناخ التنظيمـي المُناسـب الذي يُشجِّع كُلاً من الأفراد والمنظمات على خوض غمار هذا المضمار.

كما أكّدت دراسة أُخرى على أن الغاية من التطوّير التنظيمي في المنظمات عامة والتطوعيّة منها خاصة, هو العمل على تواجد وإستمراريّة المنظمة بين العديد من المنظمات المُنافسة في السوق, ومن ثَمَّ عُنيت هذه الدراسة بالتعرُف على نقاط الضعف أو أوجه القصور التي تُواجه المنظمة في سبيل تحقيق عمليّة التطوّير التنظيمي بها, ومنها مثلاً غياب المهارات والقُدرات الفنيّة والإداريّة المناسبة لبدء هذه العمليّة, كما أظهرت الدراسات أيضاً, أنه يحدث نتيجة للممارسات الفعليّة لهذه المنظمات التطوعيّة أن تعجز عن الوفاء بالحاجات أو الغايات التي تسعى في النهاية إليها, أو التي هي السبّب أصلاً في وجودها أو نشأها ومن ثَمَّ تشعر المنظمة أنّها في أمسّ الحاجة لإعادة النظر في قُدرتّها أو بنيّتها الداخليّة التنظيميّة, ولذلك ظهرت أمامنا مفاهيم جديدة مثل: بناء القُدّرة, تنمية القُدّرة, تعزيز القُدّرة,التطوّير التنظيمي أو المؤسّسي, وهي كُلّها مُصطلحات تهدف لتفسير الزيادة الحادثة في قُدّرة أو قُوّة المنظمة على إنجاز الغايات المنوطة بها إجتماعياً, كما أنها –أيضاً– وسيلة من بعض المنظمات للتغلُب على قُصورها أو عدم مقدرتّها على بلوغ غاياها النهائيّة, والعمل على إعادة بناء كوادرها وتنميّة مهاراتهم وصقل خبراتهم بالصورة التي تُمكّنها من تغيير الوضع الحالي بها, وبما يُمكّنها مُستقبلاً من التعامل مع الظروف البيئيّة والإجتماعيّة والإقتصاديّة والسياسيّة المُتغيّرة أو المُستجدّة في المجتمع.

ولقد خلُصت دراسة أُجريت على المنظمات التطوعيّة بخمس وعشرين منطقة محليّة في بريطانيا إلى ضرورة إعادة النظر في البناء الداخلي لها, وفي التنظيم الداخلي لمهامها, مع ضرورة تحديد مقاصد ونوايا وتصرفّات إدارات تلك المنظمات في علاقاتها بتطبيق تشريعات الرعاية الاجتماعية, وضرورة تبني فلسفة الإصلاح والتطوّير, وأهميّة التحوّل لمفهوم قضاء حاجات العملاء, وأوضحت دراسة حالة أجريت على بعض المنظمات التطوعيّة العاملة في مجالات التنميّة في دولة"رواندا" على وجود ضرورة مُلحّة لإعادة النظر في بنيات هذه المنظمات, وخاصة فيما يتصل بُقدرتّها على ممارستها الوظائف الإدارية المُلائمة للغايات التي وُجدت من أجلها, كما أوضحت الدراسة أيضاً وجود علاقة إيجابيّة طرديّة بين بنّية المنظمة وقُدرها على تحقيق الفعاليّة في برامجها ومشروعاتها

التنمويّة المختلفة, وأكّدت دراسة أخرى على أن هناك ثمّة علاقة طرديّة بين حجم المنظمة وبين ميلها لإجراء التطوّير التنظيمي بها, وأكّدت دراسة أُخرى على أن عمليّة التطوّير التنظيمي والتغيير بالمنظمات التطوعيّة يرتكّز أساساً على نظريّة بناء القُدْرة, من حيث ضرورة العمل على إعادة صياغة الأداء التنظيمي الإيجابي بهذه المنظمات تمهيداً لإجراء التغيير والتطوّير التنظيمي المُناسب لها.

وهناك مَنْ يرى, أنّه بإمكانُنا أن نلمس التطوّير الجاري في المنظمات بطرق عديدة ومُختلفة لم نشهدها من قبل, وذلك على مستوى منظمات القطاعين العام والخاص, عِلماً بأن السنوات الأخيرة من القرن الماضي, قد شهدت نُمواً فيما يُسمَّى بالتطوّير التنظيمي في مجال صناعة الخدمات, لذلك فإنّ الإصلاح والتطوّير التنظيمي لا يقتصر هنا على المنظمات الحكوميَّة والخاصة بقدر ما يجب أن يكون على مستوى كافة المنظمات وخاصة التطوعيَّة منها, بإعتبارها تهتم ببرامج وخطّط ومشروعات مُجتمعيَّة تُقابل حاجات فِعليَّة للناس بالمجتمعات المحليَّة وخاصة في الدول النامية التي تُعاني من وطأة الفقر, ومن ثَمَّ, فهي في حاجة إلى أن تُعيد النظر في بنائها التنظيمي كُل فترَّة, والعمل أيضاً على تعديل أو بناء وتنميَّة قُدرَّاتها من جديد لكي تُواكب المُتغيّرات البيئيَّة أو المجتمعيَّة الجاريَّة, وبدون الوعيّ بأهميَّة هذه المنظمات على المستويين القومي والمحلي, لا يُمكن لأيّ مُبادرات محليَّة أن تَنتُج أثرها التنموي أو البيئي, وعليه فمن مصلحة الحكومات بالدول الناميَّة,ومنها مصر, أن تعمل على زيادة فعاليَّة برامج التطوّير التنظيمي لإعادة بناء وتنمية القدرات التنظيمية للمنظمات التطوعيَّة بها لكي تستطيع تلك المنظمات من تحقيق غاياتها النهائية التي وُجدت من أجلها.

ومن أجل ذلك عمدت العديد من الدول وخاصة الناميَّة إلى الأخذ بفكرة تطوّير المجتمع المدني بصفة عامة والمنظمات التطوعيَّة بصفة خاصة للمساهمة في التغلّب على المشكلات التي تعترض طريقها في التنميَّة الإجتماعيَّة والإقتصاديَّة, ولعلّ هذا التوسُّع العالمي في الأخذ بمفهوم التطوّير التنظيمي يرجع لعوامل ثلاثة وهي:

1- التطوُّر السريع في الإقتصاديَّات العالميَّة.

2- إمكانيَّة الوصول لمصادر الثروَّة ورؤوس الأموال والموارد والتقّنية بسهولة وبدون مشقّة.

3- ظهور أو بزوغ فكرة الإقتصاد العالمي الجديد, ومن ثَمَّ نجد أن ظهور ما يُسمَّى بالسوق العالميَّة قد ساهم بدرجة ملحوظة في الإهتمام من جديد بمفهوم التطوِّير التنظيمي.

ومن ثَمَّ أصبح من المقبول الآن الأخذ بمفهوم التطوِّير التنظيمي لبناء وتنمية قُدرَّات المنظمات بصفة عامة والتطوعيَّة بصفة خاصة, وكيفيَّة تحديد الأولويَّات الواجبة لتحقيق تلك المنظمات لأهدافها بطريقة مُستدامة, ولا نُغالي إذا ما قلنا أن ذلك أصبح حديث الساعة على مستوى الجدال الدائر حالياً بشأن التنمية.

وتُعتبر "مصر" من الدول الحديثة التي أخذت بفكرة تطوِّير المجتمع المدني كَخطوَّة أوليَّة نحو الديمقراطيَّة مع الأخذ بفكرة التعدِّدية السياسية, ثم التوسُّع في البنيان الديمقراطي من خلال تعظيم الدور الذي يُمكن أن تلعبه منظمات المجتمع المدني بصفة عامة والتطوعيَّة بصفة خاصة على المستوى المحلي والقومي, ويُمكنُّنا الوقوف على تطور أعدادها لبيان هذا بالتطور الديمقراطي الجاري في "مصر" من خلال الجدول التالي:-

جدول يوضح حجم الزيادة والتطور في أعداد الجمعيات الأهلية في مصر طبقا للنشاط الذي تعمل به

م	النشاط أو الوظيفة	عدد المنظمات التطوعية عام 1997/1996	عدد المنظمات التطوعية عام 2004/2003	نسبة الزيادة %
1	طفولة وأمومة.	1840	5150	%179.8
2	رعاية أسرة.	1786	3434	%92.3
3	مُساعدات	4985	7884	%58.15
4	إجتماعية.	196	0808	%312
5	رعاية شيخوخة.	280	0957	%241.7
6	لفئات خاصة	4695	9501	%102.4
7	ثقافية ودينية.	96	0396	%312.5
8	نشاط أدبي	13	0169	%1200
9	تنظيم وإدارة.	19	0117	%515
10	رعاية مسجونين.	155	0783	%405
11	تنظيم أسرة.	–	0408	–
12	صداقة شعوب.	403	6709	%1564
13	تنمية مجتمعات	23	0138	%500
14	دفاع إجتماعي	–	1727	–
15	حماية بيئية	–	1031	–
16	تنمية إقتصادية	–	0429	–
	حماية مُستهلك			

ويتَّضح من الجدول السابق حجم الزيادة المُضطَّردة في أعداد الجمعيات وذلك عند المقارنة بين عددها في 2004/2003 وسنة الأساس 1997, ويُمكن إستخلاص النتائج الآتية:

- أن أعلى نسبة تغُير حدثت بين الجمعيات التطوعيَّة العاملة في مجال تنمية المجتمع حيث وصلت نسبة التغير(1564%) يلي ذلك الجمعيات العاملة في مجال

التنظيم والإدارة وفي مجال رعاية المسجونين ثم الدفاع الاجتماعي وتنظيم الأسرة بنسبة تغير (1200%)،(515%)، (500%)، ثم (405%) على التوالي.

- كما أن الجمعيات التطوعية فتحت لها مجالات عمل جديدة لم تكن قائمة في سنة الأساس مثل الصداقة بين الشعوب، جمعيات حماية المستهلك، والتنمية الإقتصادية مما يدل على تعاظم دور المنظمات التطوعية في الوقت الراهن، ويُعتقد بأن ثَمَّة عوامل تقف وراء هذا التطوُّر منها طبيعة المجتمع المصري، والمناخ السياسي الذي هيأ لهذا التطور الكبير في إعداد تلك المنظمات أو على مستوى منظمات المجتمع المدني، ومن ناحية أخرى ثَمَّة قضايا فرضت نفسها على أجنْدة العمل العام وأثّرت عليه مثل: قضايا حقوق الإنسان، وقضايا البيئة والتلوُّث، وقضايا النوع ومشكلاته، مواجهة الفقر...الخ، والجدير بالذكر أن تلك المنظمات تتباين وتتنوَّع أنشطتها بصورة كبيرة بين البيئات الريفيَّة والحضريَّة والصحراويَّة، ومن أنشطة إجتماعيَّة، وصحيَّة، وتعليميَّة وثقافيَّة ودينيَّة وبيئيَّة وإقتصاديَّة وغيرها من الأنشطة التي يُمكن الوقوف عليها من خلال الجدول السابق والذي نستطيع أن نقف من خلاله على الزيادة والتطوُّر في أعداد هذه المنظمات طبقاً للنشاط الذي تعمل به.

ومن الجدير بالذكر أيضاً أن التراث النظري والعملي الموجود عالمياً ومحلياً يُؤكِّد على أن هذه المنظمات قادرة على تحقيق الغايات الآتية:

- وضع الناس في بُؤرة الإهتمام عند إجراء التنمية على المستوى المحلي.
- تمكين الناس ومساعدتهم للإعتماد على أنفسهم من خلال إتاحة الفرصة لهم للوصول لمصادر المعلومات والمعرفة.
- العمل على ترسيخ قيمة المشاركة بين المواطنين بصورة إيجابيَّة في شتَّى المشروعات والبرامج التنمويَّة الجاريَّة.
- الحفاظ على درجة من المرونة اللاَّزمة للتخطيط والتنفيذ والتقييم لبرامج التنميَّة عامة، ويُمكن لهذه المنظمات، أن تُمارس دوراً هاماً في التنميَّة كشريك رئيسي أو نائبة عن المجتمع المدني نفسه.

ولكن يَعيب البعض على هذه المنظمات أنها:

- تفتقر للوضوح أو للقدُّرة على تطبيق المُساءلة بها.
- تفتقر لأيّ طموح أو تصوُّرات مُستقبلّية تسعى إليها.
- لديها قصور معرفي من حيث كيفيَّة بنيَّتها التنظيميَّة.
- لديها قصور في قُدرَتها على الحركة والنشاط.
- لديها نُدرَّة كبيرة في الموارد الماليَّة والمؤسَّسية, بما يعني ضعفاً أو قصوراً في إسلوب وطريقة عملها.
- تُعاني من أزَّمة تتعلّق بالهويَّة,أو بعلاقتها بالجهات المانحة.
- تُعاني من نُدرَّة في الخبرات والكوادر اللاَّزمة لإدارة عمليَّاتها.

ويرى المُؤلّف أنَّه وبالرغم من هذه الإنتقادات إلاَّ أن هذه المنظمات مازالت مُستمَّرة وفي زيادة مُضَّطردة وتُمثّل نُقطة تحوّل هامة خاصة في هذه الأيام, حيث تلعب دوراً هاماً كأحد الأنساق الرئيسيَّة في تقديم خدمات الرعاية الإجتماعيَّة, وبرامج التنميَّة الإجتماعيَّة والإقتصاديَّة وتحملُها للعديد من المسئوليَّات وخاصة بعد فشل نسبي لحكومات الدول المُتقدِّمة والناميَّة في إشباع الإحتياجات المُتجدِّدة أو المُتغيِّرة للجموع الغفيرة من الفقراء, حيث تشكلّت تلك المنظمات على إختلاف أنواعها للعمل على مُساعدة هؤلاء بشتى الطرق إجتماعيّاً وتعليميّاً وثقافيّاً وصحيّاً بل واقتصاديّاً أيضاً.

كما يُؤكّد المؤلّف بأن المنظمات التطوعيَّة من القوَّة والتأثّير بحيث تستطيع تغيير الأوضاع الإجتماعيَّة والسياسيَّة بالمجتمع المدني بأكمله,ولكن يعوزها فقط البنّية التنظيميَّة الكافيَّة,فهي في حاجة ماسَّة لُمساعدها على إعادة النظر في بناء قُدَّراها من جديد, سواء ما يتعلّق بالقُدرَّات الإداريّة أو بالتنميَّة والتطوّير التنظيمي.

أسباب ودواعي التطوير التنظيمي:

- تُركّز أغلب دول العالم على المنظمات التطوعيَّة بإعتبارها الوسيلة البديلة لإرساء

قيم المُشاركة والمُواطنة والعدالة الإجتماعية وللدور الذي يُمكن أن تلعبه للحد من التأثير السلبي لبرامج الإصلاح الإقتصادي في الدول النامية.

- التباين الواضح في قُدرات المنظمات التطوعيَّة على توصيل الخدمات الإجتماعيَّة والتنمويَّة بدرجة كبيرة, ويرجع ذلك إلى إختلاف ظروفها التنظيميَّة والمهارتيَّة المُتاحة أمام العاملين بها.
- الضغوط المُتزايدة التي تُواجهها المُنظمات التطوعيَّة نتيجة التغُّيرات الحادثة على المستوى العالمي والمحلي(العولمة, ثورة المعلومات والإتصالات, الأسواق الحرة,...الخ), مع ضعف أو قصور البناءات التنظيميَّة لها على مُواجهة الآثار السلبيَّة لتلك التغيُّرات.
- سعى المنظمات التطوعيَّة للبقاء والإستمرار في ظل عالم دائم التغيُّر, رهن بُقدرتها على تحقيق المهام والأهداف الخاصة بها, وإن أيّ تصوُّر لإمكانيَّة إستدامة العمل بها ينبغي ربطه بإجراء التغييرات البنيويَّة اللاّزمة في هياكلها الداخليَّة, وأيضاً بعمليَّة التغييرات الثقافيَّة والإجتماعيَّة والإقتصاديَّة الجاريَّة حاليًّاً, مع ضرورة الأخذ بثقافة الجودَّة في الخدمات المُقدَّمة منها.
- الدور المُؤثّر والقوى الذي تلعبه الزيادة السكانية في زيادة مساحة الفقر, خاصة الفقر الحضري بصورة لم تشهدها الإنسانية من قبل, وما تُواجهه الدول النامية ومنها مصر, من صعوبات بالغة للوفاء بالحاجات الأساسيَّة لمواطنيها.
- أصبح من المقبول عالمياً الآن الأخذ بمفهوم التطوِّير التنظيمي لإعادة بناء وتنميَّة قُدرات المنظمات عامة والتطوعيَّة منها خاصة, مع تحديد الأولوّيات الواجبة لتحقيق التنميَّة والتطوِّير بطريقة مُستدامة لتلك المنظمات, بإعتبار أن ذلك مطلب أساسي لوجودها وإستمرارها في المجتمع.

التطوير التنظيمي: رؤية تاريخية للمفهوم والمضمون:

ظهرت حركة التطوِّير التنظيمي في الستينات والسبعينات من القرن الماضي

إرتبطت مُباشرة بمفاهيم العلوم السلوكيّة, وركّزت على الفعاليّة التنظيميّة الـــشاملة, خاصة مع تركّيزها على مفاهيم العمليّة Process وتنميّة الفريق, وإدارة التغيير, مـــع توجيه الإهتمام إلى تحليل أداء الجماعة, والسلوك التنظيمي لها, والتغلُّب على التزاعات بين أفرادها,ولقد شاعت هذه المفاهيم مع شيوع مُصطلح ثقافة المنظمة, وكـــل هـــذه المفاهيم مهّدت الطريق لظهور مفهوم إدارة الموارد البشرية HRM.

ويرجّع ظهور مفهوم التطوّير التنظيمي إلى المُشكلات والتزاعات الـــتي واجهـــت المنظمات المجتمعيّة وأدّت إلى قصور في آداء بعض أدوارها, وأصبح التطوّير التنظيمـــي هو قارب النجاة للخروج من هذه المشكلات, ولقد شهدت السنوات الأخيرة مـــن القرن الماضي ما يُسمّى بالتطوّير التنظيمي في مجال صناعة الخدمات,وتقليـــدياً كانـــت أغلب كتابات التطوّير التنظيمي تدور حول تطبيقاته على مستوى المنظمات الصناعيّة, ممّا إستدعى طرح أسئلة حول جدوى إستفادة باقي أنواع المنظمات الأخرى منه مثل: المدارس, المستشفيات, المنظمات الحكوميّة وغير الحكوميّة من هذه التطبيقات.

وأعتقد أن هذه الصورة التقليديّة للتطوّير التنظيمي تحتـــاج لـــبعض التعـــديلات والتنقيحات, حتى تتلائم مع ظروف وأوضاع هذه الأنواع الأخرى مـــن المنظمـــات, وبصفة خاصة المنظمات التطوعيّة, والتي قد تختلف كُلّية عـــن المنظمـــات الأخـــرى بالقطاعين العام والخاص, من حيث الأدوار الإداريّة في كل نوع منها, والـــتي تتبـــاين بدورها فيما بينها بغض النظر عن طبيعة النشاط, وهذا التباين أو الإختلاف هو الذي يُوسّع من درجة أو مستوى المشاركة للأفراد في القطاع التطوُّعي عنها في القطـــاعين الآخرين, ومن ثَمّ, فإن البنيّة الإدارية في كل نوع هي التي تُشكّل فيما بعد قُدْرة كـــل منظمة على الوفاء بحاجات عملائها, كما هي التي تدفع القطاعين,الخاص للسعيّ نحـــو الربحيّة بأيّ طريقة كانت, وتجعل القطاع الحكومي يستجيب لدور جهـــود جماعـــات الضغط تحقيقاً لحاجات مُحدّدة لهؤلاء المستفيدين.

وهناك مَنْ يرى أن ما يُطبّق من إصلاحات على المستوى العام يُمكن أن يُطبّق علـــى مستوى المنظمات التطوعيّة, حيث يُمكن لتلك المنظمات أن تضطّلع ببرامج ومشروعات

التطوِّير التنظيمي مُستغلّة قُدرة تقنيّة المعلومات والاتصالات على زيادة حالـة الـوعي والإدراك بين الكوادر العاملة بها, كما يُمكّن لتلك المنظمات أيضاً أن تـدمج بطريقـة مُبتكرَّة بين الموارد المادية والبشريَّة, ممّا يجعلها في النهاية قاب قوسيّن أو أدنى من الغايات أو الأهداف الموضوعة, حيث أن عمليَّة التطوِّير بها رهن بحالة التطوُّر أو التقدُّم الجاريـة التي تتم بوعي كامل من كافة الكوادر الموجودة بالمنظمة.

كما يُؤكِّد آخرون على أن الإصلاح أو التطوِّير التنظيمي أو المؤسَّسي لا يقتـصر ,هنا, فقط على المنظمات الحكوميَّة بقدر ما يجب أن يكـون علـى مـستوى كافـة المنظمات سواء الخاصة أو العامة أو التطوعيَّة فالتطوِّير المؤسَّسي أو التنظيمي كعمليـة مُستمرَّة بدورها تعني أن المنظمة غير قادرة على التعامل مـع الغايـات أو الأهـداف النهائية التي صمُّمت من أجلها, ومن ثَمَّ, عليها سُرعة التكيُّـف مـع المُـستجدَّات أوالمُتغيِّرات التي طرأت وأعاقت المنظمة عن بلوغ أهـدافها,وعليـه يُعـد التطـوِّير التنظيمي, أيضاً,عمليَّة إستجابة للضغوط والقُوَّى البيئيَّة والسياسيَّة والمجتمعيَّة بخـلاف التشريعات والقوانين واللوائح المُنّظمة لعمل المنظمات, والتي قد تضع قيـوداً علـى المنظمة تدفعها دفعاً للتخلّي عن بعض طرق العمل القديمة والبحث عن سُبل جديـدة لتطوِّير قُدرَّاتها للوفاء بحاجات المجتمع أو العملاء بصورة مُغايرة عن السَّابق.

ما المقصود بالتطوير التنظيمي؟

التطوِّير التنظيمي, مفهوم مُشتَّق من العلوم السلوكيَّة, والذي يرجع في بداياته إلى عقد الأربعينات من القرن الماضي, وهو حسب دلالاته يهتم بالمنظمة وبتطويرٌها مـن خلال تحسين الفعاليَّة الكُليَّة لها, وأن أغلب التعريفات المتعلّقة بهذا المفهوم قـد تمَّـت بمعرفة العديد من المنظمات التي قامت بإجراء هذه العمليَّة, وإن كانت هنـاك بعـض الإختلافات فيما بينها, إلاَّ أن أغلبها قد إتفّق على أن المقصود بهذا المفهوم هو:

- العمليَّة التي بموجبها تُطوِّر المنظمات من قُدرَّاتها الداخليَّة بحيث تكون أو أن تُصبح أكثر فاعليَّة وكفاءة في آدائها لأعمالها وتحقيق أهدافها في الأجل الطويل.
- أو هو أحد الأشكال الجديدة من التغيير المُخطَّط مُسبَّقاً والذي يهدف إلى مُساعدة

المنظمات على تطوّير إستراتيجيّات جماعيّة تعاونيّة فيما بينها, كما يُمكن النظر إليه بإعتباره أحد الأشكال الفريدة للتغيير, أو العمل على تحسين تأثير العلاقات البيئيّة على المنظمة.

- وهناك مَنْ يرى أنه" مُصطلح جذّاب" يُستخدَم لـشرح بعـض الأسـاليب ذات النطاق الواسع والمُتبَعة لتطوّير الأفراد والجماعات والمنظمات, كنسق كُلّـي, أيّ أنّه أداة لتحسين الأداء الكُلّي والفعاليّة التنظيميّة للمنظمة عـن طريـق تحليـل التغيُّرات في السلوك سواء الفردي أو التنظيمي وصولاً للتغيير المنشود.
- كما أنّه مفهوم يُعنّي بمساعدة فئة المديرين على التخطيط الجيِّد للتغييرات المطلوبة لكي تُواكب المنظمة المُستجدّات الطارئة على بيئتها منعاً للإسـراف أو إهـدار الموارد النادرة التي قد تمتلكها المنظمة في سعيها لتحقيق غاياهًا.
- وهو مفهوم يتضمَّن تطبيق لمناهج مُستمدَّة من العلوم السلوكيَّة على نطاق واسـع لمساعدة المنظمة على تحقيق الغايات التي تسعى إليها, وكذلك تجاوز المـشكلات والقضايا التي تُعيقها عن بلوغ هذه الغايات.
- أيضاً هو مفهوم يُعنّي بُمساعدة إدارة المنظمة في التغلُّب على المُشكلات الـشائكة التي قد تُواجهها في مُمارستها الإدارة اليوميَّة, والتي قد تُعيق المنظمة ككُـلّ عـن تحقيق آمالها, ومن ثم مُساعدهًا على إعادة النظر في البنيَّة التنظيميَّة للوقوف علـى ما يُواجهها,من قصور أو مثالب, وكيفيَّة تصحيحها بعد ذلـك, كمـا يُـساعد المنظمة, أيضاً, على إقتناص الفُرص المُناسبة من البيئة الخارجيَّـة ويجعلـها أكثـر تواصلاً معها.

ومن ثم, فهي عمليَّة مُستمَّرة لا تتوقَّف, وتتضمَّن التجديد, والتعرُّف على المُحيط الداخلي والخارجي للمنظمة على حد سواء, كما أنَّه مُصطلح يعمـل علـى توطيـد الرَّوابط والصِّلات بين كافة جوانب وأركان المنظمة من ناحية, وبينها وبين المنظمـات الأخرى, والبيئة الخارجيَّة عامة من ناحية أخرى, وعليه يُمكن القـول بـأن عمليـة التطوّير التنظيمي بدورها هي"نوعٌ من التدخُّل" بشرط ألاَّ تكون هناك وحدة تنظيميَّة

بمنأى عن التطوّير داخل المنظمة, أيّ أن التطوّير يشمل الجميع, مع مُلاحظة أن التغيير أو التطوّير هوعمليَّة مُوازنة دقيقة بين مسئوليات مُتعدِّدة, وموارد مُتاحة تتَّسم في ذاهًا بالندّرة النسبيَّة, ومن هنا, كانت أهمية أن تُشارك كافة الأطراف المُهتمَّة بعمل المنظمة بعمليَّة تطوّيرها, بحيث يُمكّن لهؤلاء أن يُحدّثوا الأثر المطلوب من التطوّير التنظيمـــي, كما أن دراسة الكيفيَّة التي تُعدّل بها المنظمة ظروفها(الداخليَّـــة والخارجيَّـــة) تُـــسمَّى بالتطوّير التنظيمي, والذي يُمكّن تعريفه بأنّه:"عمليَّة تغيير مُخططَّة وتحـــسين مُـــستمرَّ للمنظمة من خلال تطبيق المعرفة المُستمدَّة من العلوم السلوكيَّة".

وهذا التعريف يتضمن ثلاث نقاط أساسية:

الأولى: أن التطوّير التنظيمي يتضمَّن كافة مُحاولات التغيير المُخطَّطـــة للمنظمـــة مـــن ثَمَّ,فإن الأفكار التلقائيَّة أوغير المدروسة لاتُعبِّر عن جهود التطوّير التنظيمي.

الثانيــة: أن الهدف الرئيسي من وراء التطوّير التنظيمي هو تحسين المنظمات, ومن ثَمَّ, فإن أيّ تغييرات ناتجة عن مُجرَّد تقليد المنظمات الأخـــرى, أو أيّ تغـــييرات مفروضة على المنظمة بضغوط خارجية لا تُعتبر تطويراً تنظيمياً.

الثالثة: يعتمد التحسين المُخطَّط على المعرفة المُستمدَّة من العلوم السلوكيَّة مثل علـــم النفس, والإجتماع, والأنثربولوجيا...الخ.

ومن ناحية أخرى نجد أن تعريف التطوّير التنظيمي, مُصطلح حديث نسبياً بالنسبة للقطاع التطُّوعي, حيث نجد أن ثَمَّة تعريفات أو مُصطلحات مُتشابهة أو مُرادفة لهـــذا المصطلح مثل التطوّير المؤسَّسي, بناء القُدرة أو القُدرة التنظيميَّة, والتي كُلّهـــا تُفـــسِّر ذات العملية المتعلّقة بالتنميَّة أو التطوّير التنظيمي أو تعزيز القُدرات التنظيميَّة, وعامـــة نجد أن ثَمَّة إختلافات بين مفهوم التطوّير التنظيمي وباقي هذه المُترادفات من حيث:

- أنّه مُصطلح لعمليَّة مُخطَّطة طويلة الأجل.
- أنّه مدخل مُعقَّد أو مُتشابك يتضمَّن بداخله كل الأجواء أو المناخـــات التنظيميَّـــة بالمنظمة أو بالمجتمع.

- أنَّه يُمثّل أيضاً مُشاركة نشطة لكل الكوادر من أعضاء المنظمة أو العملاء أو الأطراف الحاكمة.

الركائز التي تعتمد عليها عملية التطوير التنظيمي:

ومن خلال العرض السابق لبعض المفاهيم التي أمكّن الحصول عليها يتم التوصُّل إلى مجموعة من الركائز الأساسيَّة التي يدور حولها مفهوم التطوِّير التنظيمي وهي:

1- دعم المنظمة لتشخيص المُشكلات والقضايا الشائكة التي تعترض طريقها.

2- المُساهمة في عمليَّة جمع البيانات تجاه تلك المُشكلات والقضايا, ووضع تصورَّات شاملة لمُواجهتها.

3- توفير التغذيَّة المُرتَّدة والمُستمرَّة للبيانات والمعلومات عن نتائج الأنشطة ومستويات الأداء.

4- المُساهمة في إكتشاف المُحيطيّن الداخلي والخارجي للمنظمة للوقوف على ما يُواجهها من قصور, وكيفيَّة تصحيحها ممَّا يجعلها, أكثر تواصلاً معها.

5- يُوفِّر للمديرين الأساليب والأدوات المُناسبة لإجراء تخطيط مُناسب لحاجات وغايات المنظمة مُستقبلاً.

6- يتضمَّن تطبيق مناهج مُستمدَّة من العلوم السلوكيَّة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.

7- أنَّه عمليَّة مُستمرَّة لا تتوقَّف, تتضَّمن التجدُّد بما يعمل على توطيد" الصلات والروابط بين كافة جوانب المنظمة وبينها وبين باقي مُنظمات المجتمع والبيئة الخارجيَّة بصفة عامة".

8- كما أنَّ التطوِّير يشمل الجميع, ومن ثَمَّ يتطلَّب مشاركتهم فيه لإحداث التأثِّير المطلوب أو المرغوب.

9- يُساهم في التحْديد الدقيق للإجراءات الواجب إتخاذها لتحقيق الأهداف النهائية للمنظمة حالياً ومُستقبلاً.

10- يُساعد إدارة المنظمة على الإرتقاء بمهارات وقُدرات وإتجاهات العاملين بها لمساعدتهم على أداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالّية.

متطلبات عملية التطوير التنظيمي للمنظمات غير الحكومية:

تُمثّل المنظمات غير الحكوميّة مصالح العديد من الجماعات في المجتمع, كما أنّها تستجيب لحاجاتهم, على إعتبار أنّها من أهم العناصر العاملة النشطة بالمجتمعات المدنيّة الحاليّة. وبسبّب الطبيعة الناضجة لهذه المنظمات غير الحكوميّة, يُمكن التركّيز على كيفيّة تنفيذ المهام بها, والتعرُّف على الدور المُتوازن بين القطاعين الآخرين"العام والخاص" وتتميّز هذه المنظمات شأن غيرها من المنظمات بحاجتها للتطوّير التنظيمي أيضاً, ومن الموضوعات الأكثّر شيوعاً بشأن التطوّير التنظيمي بهذه المنظمات الآتي:

1- التخطيط الإستراتيجي.

2- تنوع الإيرادات.

3- المُساءلة والشفافيّة.

4- تركّيز الإهتمام بالعملاء" تصميم البرامج وتنفيذها".

5- تقييم البرامج.

6- الإدارة والحُكم.

ومن ناحية أخرى,نجد أن المُمارسين ينظرون للمنظمة ككُلٍّ مُتكامل يتكوَّن من معايير وإجراءات, مُؤثّرة داخليّة وخارجيّة, وهذه كُلّها تُحدِث تأثيرها على هذه المنظمة من حيث علاقتها بالكوادر الموجودة بها أو من حيث علاقتها بالمُحيط الخارجي عنها, ومن ثَمَّ وُجب تفهُّم طبيعة البنيّة التنظيميّة للمنظمة للوقوف على أوجه القصور الموجودة بها وكيفيّة تحقيق الإصلاح التنظيمي لها ضمانة لتحقيق الغايات المرجوّة منها, ممّا إضّطر بعض هذه المنظمات للإستعانة بفرق من الخبراء والمستشارين لمساعدتها في العمل, ولدعمها فيما يتّصل بعمليات بناء القدّرات لديها, والجدير بالذكر أن هذه المنظمات غير الحكوميّة تتعدَّد أنشطتها والمجالات التي تعمل بها بدرجة كبيرة وتنتشر على مستوى المجتمعات المحليّة سواء على الصعيد العالمي أو المحلي بصورة غير مسبوقة.

ويمكن تقسيم عملية التطوير التنظيمي عامة إلى جزئين وهما:

1- التقييم أو التشخيص: وتشتمل هذه النقطة على العديد من الخصائص والسمات المُحدَّدة وهي سمات ذاتيَّة أكثر منها موضوعيَّة, رُبَّما لأن محوَّر هذه العمليَّة هم البشر أنفسهم وهؤلاء يتأثَّرون بحسب مُستويات إدراكهم وإتجاهاتهم أو درجة التحيُّز أو من حيث إختلاف وجهات النظر.

2- التدخل" تنفيذ الخطط": بصفة عامة نجد العديد من المداخل للتعامل مع عمليَّة التطوِّير التنظيمي.

وتستلزم عمليَّة التطوِّير التنظيمي للمنظمات غير الحكوميَّة ضرورة توافر للآتي:

1- ضرورة فهم وظائف المنظمات غير الحكوميَّة وتحديد أين تقف المنظمة من تلك الوظائف.

2- كيفيَّة إستخدام الموارد المُتاحة للمنظمة سواء أكانت ماديَّة أو بشريَّة.

3- تقويَّة مقدُرة المنظمات غير الحكوميَّة على الأداء الفعَّال وتوصيل الخدمات بكفاءة.

4- ضرورة أن تُصبح المنظمة قادرة على التعلُّم من التجارب والخبرات السابقة أو المُحيطة بها.

5- المقدُرة على التكيُّف مع البيئتيّن المتغيِّرتين الداخليَّة والخارجيَّة.

6- ضمان إستمراريَّة التمويل لمُمارسة أنشطتها وإتمام برامجها المُختلفة.

فمن الأهميَّة بمكان أن نقوم بفحص الأنساق الفرعيَّة التي تتكوَّن منها هذه المنظمات للوقوف أيضاً على المثالب أو أوجه القصور التي تعتريها, ومن ثَمَّ القيام بالإجراءات التخصُّصية المُناسبة لحالتها, بمعنى أن هذه المُراجعة الغرض منها, العمل على بناء قُدرَّات المنظمة بحيث تستطيع هذه الأخيرة التوافق مع الحاجات المُجتمعية الطارئة, وبصفة عامة نجد أن التعرُّف على الأداء الوظيفي للمنظمات غير الحكوميَّة أمرٌ ضروريّ وهام, وذلك من خلال القيام بدراسة وتحليل وملاحظة المنظمة خلال

عملها لفترة من الزمن, مع الأخذ في الإعتبار المُتغيِّرات في البيئة الخارجيَّة والداخليَّة التي قد تؤثِّر عليها بصورة فِعليَّة.

أيضاً قد نجد بعض أوجه التشابه بين المنظمات الهادفة للربحيَّة وبين المنظمات غير الحكوميَّة من حيث التطوِّير التنظيمي, فمنها مثلاً أن المنظمات غير الحكوميَّة تعمل على الإستفادة من القواعد والإجراءات التي تحكم عملية التطوِّير التنظيمي بها, رُبَّما لأن القطاع الخاص أكثر إهتماماً بالقُدرَّات التنظيميَّة رغْبة في التواجد بالسوق بين المنافسين, أيضاً تهتم المنظمات غير الحكوميَّة بالعمل على تطوِّير وتنميَّة قدُرَّاتها بما يتلاءم دوماً مع الحاجات المُجتمعيَّة الطارئة أو المُستجَّدة وهي في سبيل ذلك تأخذ ببعض المبادئ التي أرساها القطاع الرِّبحي مع إجراء بعض التعديلات والتغييرات التي تتناسب مع ظروف وطبيعة المنظمات غير الحكوميَّة.

التطوير التنظيمي كأساس لنمو القدرات لهذه المنظمات:

قُلنَّا أن عمليَّة تحسين أو تطوِّير القُدرَّات لهذه المنظمات يُميزُّها كعمليَّة في حد ذاتها عن عمليَّة التعديل المُستمرَّة الجاريَّة في سياساتها وأهدافها, لأن الأُولى عمليَّة صياغة واضحة للأنشطة والأهداف التي تهدف للوقوف على أداء تنظيمي جديد بما في ذلك تغيير العوامل التي تُحدّ أو تُقيِّد من قُدرَّة المنظمة التنمويَّة على النمو أو التطوُّر, وبالتالي لا يُمكن أن تتم عملية التطوِّير التنظيمي هذه بمعزَّل عن التيَّار العام الجاري بالمجتمع المدني.

القواعد العامة التي تؤثر على التطوير التنظيمي الفعال للمنظمات غير الحكومية:

هناك العديد من القواعد التي تُؤثِّر على التطوير التنظيمي للمنظمات غير الحكوميَّة منها:

قاعدة رقم (1) التعلُّم من الفعل:

حيث يُمكن النظر لهذه العمليَّة على أنَّها عملية تعلُّم مُستمرَّة من الأفعال

والتصرفات السابقة أو الحاليَّة التي تقوم بها المنظمة التطوعيَّة, سواء في علاقتــها مــع نفسها أو مع الغير من الأطراف الأخرى الموجودة بالمجتمع, فمن خلال النظر والتطلُّع لهذه التصرفات يُمكن للمنظمة أن تستخلص الدروس والعبَر المُستفادة وأن تؤسِّس في ضوئها خطَّة العمل لتحقيق النمو بُقدرَّاها مُستقبلاً.

قاعدة رقم (2) التسهيلات الجماعيَّة:

عمليَّة بناء القُدرَّة لا تتم بأسلوب فردي بل هي عمليَّة تستدعي تضافر جهود الكافــة بالمنظمة, وذلك لقُدرَّة الجماعة على التغلُّب على الصعاب والمُشكلات التي تُواجهها, ومن ناحية أخرى فإن المنظمة لا تعمل من فراغ بل هي جُزء من منظومة كاملة بــالمجتمع مــا يسري عليها يسري على الكَّافة من المنظمات الأخرى.

قاعدة رقم (3) الإحتكام للأطراف الأخرى:

تحدث عمليَّة التطوِّير التنظيمي أولاً بين الكوادر الموجودة بهذه المنظمات, فعمليَّــة بناء القُدرَّة ما هي إلاّ تعبيراً عن تطوِّير الأداء لهؤلاء العاملون بالمنظمة, ومن ثَمَّ ينبغــي مُراعاة وجهات نظر الأطراف الأخرى بهذا التطوِّير.

قاعدة رقم (4) المشاركة الداخليَّة:

التغيير التنظيمي لا يحدث حقيقة من دون مُشاركة فعليَّة لكافة الأطراف الموجودة بالمنظمة سواء تخطيطاً أو تنفيذاً في النهاية.

قاعدة رقم (5) التقيِّيم الذاتي:

بغض النظر عن وجود بعض حالات من إنكار الذات أو التعُــسف في إســتعمال القُوَّة, فإن المبدأ العام هنا يجب أن يستند إلى التقيِّم الــذاتي لــلأداء, لأن المــسئوليَّة الإجتماعيَّة تقع أصلاً على عاتق المنظمة وإدارها.

المداخل المتعلقة بالتطوير التنظيمي الفعال:

يُمكِّن القول أن التطوِّير التنظيمي يُمثِّل هوِّية, أو كيان تسعى المنظمة لبلوغه, كما أنَّها تتضمَّن أيضاً مداخل أو مناهج تُركِّز جميعُها على تعزيز أو تقوِّية قُــدرَّات هــذه

المنظمات, والجدير بالذكر أن مفهوم تنميَّة القُدرَّة أو التطوِّير التنظيمي شاع استخدامه في كافة القطاعات الموجودة بالمجتمع ولم يُعد يقتصر أمره على القطاع العـام فقـط, وتسعى كافة مداخل تنميَّة القدُّرة لمساعدة المنظمات على كيفيَّة العثور على هويَّتها أو أن تعرف ماهَّيتها أو الحكمة من وجودها, من خلال التعرُّف على المُكوِّنات والأجزاء الداخليَّة للمنظمة وطبيعة تجُنُّب أوجه القصور أو الضعف التي قـد تعتـري حركـة وإنسيابيَّة هذه المكوِّنات عند تفاعلها فيما بينها.

والجدير بالذكر أيضاً أن مداخل التطوِّير التنظيمي أو تنميَّة القُدرَّة تتفاوت بحسب نوع أو طبيعة نسق المنظمة أو التنظيم الموجود "مُغلق أو مفتوح" لكنَّها كعمليَّة تهـتم أساساً بالعمليَّات الداخلية التي تتم بين جنبات المنظمة, بُغية التوصُّل لعلاقـات قويـة وجيدة بين عناصر المنظمة الداخلية, بما ينعكس بصورة فعليَّة على عمليـات المنظمـة الخارجيَّة وعلى الغايات التي تسعى إليها, ومن ناحية أخرى نجـد أن تنميَّـة القُـدَّرة كمنهج أو مدخل فكري تهتم بصورة خاصة بإيضاح أثر العوامل الخارجية التي قد تُحِدّ من أهداف المنظمة, مثل المُتغيِّرات الإجتماعيَّة والعوامل السياسيَّة وآليات صُنع القرار, وتفترض عمليَّة بناء القُدَّرة أنَّ بُمجرَّد البدء بها أو التخطيط لها, فإن كافـة الأدوات والأساليب الحيويَّة لها تتولَّد عنها أو تُشتَّق بسهولة من خلالها, ومـن أهـم مـداخل التطوِّير التنظيمي الفعَّال نذكر:

أ. المدخل المؤسَسي:

يرتبط هذا المدخل بمفهوم التنميَّة المؤسَّسية, أو التطـوِّير المؤسَّـسي ونظـراً لأن المصطلحيَّن"المُؤسَّسة والمُنظَّمة يُستخدمان اليوم كَمُرادفيِّن لمعنى واحـد", فالمُؤسَّـسة وحسب تعريف"نورث" هي: كافة القواعد الرسميَّة وغير الرسميَّة التي تُشكِّل حياة الفرد الإجتماعيَّة, ومن ثَمَّ فالمدخل المُوسَّسي الذي نحن بصدَّد الحديث عنه, يـسعى لبنـاء القُدرَّة من خلال خلْق أو تشييد أو تغيير أو تعزيز العمليَّات التي تقوم بها هذه القواعد للسيطَّرة على المجتمع أو المُساهمة في حُكمه, ومن هذا المُنطلق نجد أن "كوهين" يُعرِّف تنميَّة القُدَّرة بطريقة مُشابهة أو مُقاربة لتعريف هذا المدخل, وهـو يطالـب البـاحثين

بضرورة الربط بين تنمية القُدُّرة وبين التحوّلات التي يشهدها المجتمع العالمي من عولمة, أو تكتلات إقتصاديَّة, حيث يرى أن فهم هذه التغيُّرات يُساعد كثيراً على الوقوف تفصيلياً على عوامل الفشل التنظيمي الذي يستدعي ضرورة التدخُّل من خلال تنميَّة القُدُّرة أو التطوِّير التنظيمي.

وبصفة عامة نجد أن وجه الشبه بين التطوِّير التنظيمي وبين النظرِّيات الأخرى المُتعلِّقة بالتنظيم المجتمعي,أنَّها جميعاً تبتغي التغيير وتنشده أملاً في تغيير واقع إجتماعي, أيّ أن التغيير هو الغاية التي تسعى إليها أيّ مداخل فكريَّة تتعلَّق بالتطوِّير التنظيمي أو المُؤسَّسي أو تنميَّة القُدرَّة, ولكن يُعيب البعض على المدخل المُؤسَّسي أنَّه يُركِّز فقط على المنظمة من داخلها مُتجاهلاً ما عداها من قُوًى أو مُؤثِّرات خارجيَّة قد تكون أشدّ خطراً عليها من المُعوِّقات الداخليَّة, أيّ أنَّه يسعى لتطوِّير المنظمة فقط من دون مُراعاة أن ثَمَّة صورة شاملة يجب أن يتم إجراء التطوِّير المؤسَّسي من داخلها أو في ضوئها.

ما الذي تُضيفه عملية تنميَّة القُدرَّة للتطوِّير التنظيمي؟ نعتقد أن الإجابة على هذا السؤال تتمثَّل في أن إجراء تنميَّة للقُدرَّة بمنظمة ما تعني ضرورة وجود كمّ من المعارف والمعلومات والمهارات اللأَّزمة لإنجاز الغايات من وراء هذه العلميَّة , وهذه بدورها دعائم أو قواعد للعمل على مستوى التطوِّير التنظيمي فيما بعد, ويُؤكِّد البعض على أن القائمين على عمليَّة التطوِّير التنظيمي عليهم أن يتجنَّبوا الوقوع في فخ أن تتسلَّط عليهم فكرة أنَّهم يمتلكون الحقيقة الكاملة, ومن ثَمَّ يُميِّزون بين مُنظمات تحتاج للتطوِّير أو التنميَّة وأخرى يعملون على تجاهلها.

ب. مدخل تقييم القدرة:

ثَمَّة عوامل أربَّعة ضروريَّة للوقوف على عمليَّة بناء القُدرَّة للمنظمة وهي:

1- من الصعوبة أن يتفَّق الجميع على التغيير أو التطوِّير الجاري.

2- أنَّ ثَمَّة ميلاً أصيلاً للإحتفاظ بالأمور كما هي دون تغيير حقيقي.

3- أنَّ نظام تقييِّم الأداء بهذه المنظمات, يسمح فقط بظهور المُمارسات الضعيفة ويحجب الجيِّدة عن الظهور, أو العمل على تلافي السيِّئ منها فيما بعد.

4- رغم علامات الضعف الواضحة للجميع, رُبَّما تكون الأساليب الغامضة غير معروفة مِمَّا يفقد التغيير أهميَّته بعد ذلك.

ومن مُنطلق التجربة الفعليَّة يُمكّن القول أن هذه المنظمات التطوعية تتأثر بسبب ما ذكرناه من تأثيرات خارجية تدفع للتغيير والتطوير أكثر من تأثرها بالقُوَى الداخليَّة الموجودة لديها, فهذه المُؤثرّات الخارجيَّة تتضمَّن المُغريات والحوافز أو التهديدات بوقف الدَّعم والمُساعدات المالية طالما لم يحدث التطوّير بالصورة المطلوبة, وبطريقة أُخرى يُمكن القول بأن التغيير أو التطوّير التنظيمي لا يحدث دون رُؤيَّة واضحة تكون قد تشكلّت في أذهان القادة أو المسئولين عن هذه المنظمات بدول الجنوب, وإلاَّ كان تأثير الخارج أقوَى من الجميع في دفع الأمور ناحية تغيير أو تطوّير قد لا يتَّفق ومطالب التغيير الحقيقيَّة لهذه المنظمات.

وثمة سببان أساسيان يدفعان المنظمة لتقييم قدرتها التنظيمية:

الأول: بإعتبارها أداة تشخيصيَّة, من خلالها نُحدِّد درجة التقيِّم في عمليَّة التطوّير التنظيمي.

الثاني: أن بعض مانحي التمويل, يستخدمون هذه التقيِّمات في إتخاذ القرارات التمويلية بعد ذلك لمُساعدة أو حجب المُساعدة عن هذه المنظمات في ضوء مستوى التطوُّر بها.

ومن ثم, يُمكن مُقارنة عمليَّة التقييم بعمليَّة التدخُّل لإجراء التطوّير التنظيمي ذاتها, وبصفة عامة يُوجد توجهَّان لهذه العملية وهما:

أ- عمليَّة تقيِّيم من الخارج.

ب- عمليَّة تقييم من الداخل.

وكما لوحظ أن التقيِّيم التنظيمي يستند إلى:

- الغاية من التقيِّيم ذاته: ففي ضوء تلك الغاية يتحدَّد نوع التقيِّيم.
- التعقُّد التنظيمي:من حيث الحجم والموارد المُتاحة وكم الأنشطة التي تُؤدِّيها.

- التكلّفة: بمعنى تكلّفة الفُرصة البديلة لقرار التقيِّم.
- مستوى الإهتمام أو الأزمّة: فُكلّما عانت المنظمة من أزمّة خانقة كُلّما كان ذلك أدعى لضرورة التقيِّم.
- درجة الخطر الذاتي: التي قد تُسبِّب المنظمة به لنفسها مما يدفعها هذا لإجراء تقيِّم تنظيمي لنفسها, وفي ضوء تلك العوامل تتَّخذ المنظمات التنمويَّة قراراها بالتقيِّم مع مُراعاة القواعد السابق شرحها,وذلك لضمان تحقُّق الأداء المرغوب.

شروط ضرورية لتحقيق التطوير التنظيمي الفعال للمنظمات التطوعية:

يجب صياغة عمليَّة بناء القُدرات بعد وضع العديد من الشروط اللاَّزمة لنجاح هذه العمليَّة ومن هذه الشروط:

1- ضرورة الفهم العميق للتغيير المطلوب بدقة:

فبدون أن تُحدِّد المنظمة لنفسها سبباً واضحاً للتغيير أو ضرورته فلا يُمكن لأيّ عمليَّة بناء للقُدرَّة أن تُؤتّي ثمارها, ويجب أن تُحدِّد المنظمة التنمويَّة الفترة الزمنيَّة التي ترغب في حدوث التغيير بها أو فيها, بمعنى النقطة التي تجد هي نفسها مُجبَّرة على القيام بالتغيير, وبالطبع لا يقتصر على بعض الأنشطة بالمنظمة بل هي عمليَّة شاملة تتَّصل بالبنّية التنظيميَّة أساساً ثم تنحدر لتشمل مُختلف مناحي أو أجزاء المنظمة بعد ذلك.

وقد يحلو للبعض القول بأنَّ التغيير لا ينجم سوى من الحُوار المُستمّر بين هذه المنظمات وبين الأطراف المانحة للتمويل, والحقيقة أن المنظمات التطوعيَّة هي ذاتها يجب أن تسعى من تِلقاء نفسها وكُلّ فترَة لإعادة النظر في أوضاعها في ضوء مُستويات الأداء الجاريَّة والمُحقَّق من الأهداف والغايات الفعليَّة, بعد ذلك يأتي التغيير إستجابة لرغبات المُمولين أو لمانحي التمويل.

2- المبادرات: الملكية والإلتزام:-

لا يكون التطوِّير التنظيمي فعَّالاً إذا فُرض من الخارج بدلاً من الداخل, فمثلاً نجد

أن المنظمات التنمويَّة في الشمال تميل إلى تبيان نقاط ضعف نظيرتها بالجنوب دون مساعدتها على تعزيز نقاط القوَّة لديها, وتُحاول هذه الأخيرة أن تفرض أجندةً بالتغيير تهبط من أعلى لأسفل, فارضة سياسات أو تصورُّات لا تكون دائماً مُناسبة للمنظمات التنمويَّة بالجنوب.

3- المعرفة بالجانب غير الرسمي:-

الشرط الثالث والهام في ذات الوقت, أنَّه على كل الأطراف المُشاركة بالتغيير والتطوِّير التنظيمي أن تتقبلَّ جيِّداً الأبعاد غير الرسميَّة لهذه القُدرَّة التنظيميَّة فيما بعد, حيث لا يُمكن أن تُجري عمليَّة التطوِّير التنظيمي بمعزَّل عن التطوَّرات أو التغييرات الجاريَّة بالمجتمع المدني بأكمله.

4- أن نعرف من أين نبدأ:-

من الضروري أن تبدأ عمليَّة التطوِّير التنظيمي بتحديد نُقطَّه تبدأ من عندها المنظمة التغيير, وبخاصة الوقوف على أسباب ودواعي التغيير في هذه اللّحظة بالذّات, بعد الوقوف على المُتغيرّات أو القُوَّى التي دفعت بالأمور لهذه العمليَّة من البداية.

5- قوى التغيير:-

ثَمَّة العديد من القُوَّى التي تُؤثّر على المنظمة وتدفعها للتغيير, مثلاً, تَبنِّي أدوات تكنولوجية جيِّدة أو البحث عن طرق مُمارسة للعمل أفضَّل من السابقة, أو إعادة النظر في الهويَّة وكيان ووجود المنظمة نفسها على المستوى المجتمعي بين أقرانها من المنظمات الأخرى.

أو قد يدفع النظام السياسي إلى ضرورة التغيير لُمواكبة آثار سلبيَّة مُعيَّنة على المنظمة, مثل تغيير النظام السياسي لآخر ذي توجهَّات أو نزعة عسكريَّة, أو بدوافع من تأثِّيرات سياسية عامة على المستوى المجتمعي ذاته, أو بضغوط من صنَّاع القرار والسياسة.

الباب الثالث

مداخل إدارية لتنمية وتطوير الأداء التنظيمي للمنظمات غير الحكومية

الفصل العاشر: إدارة الموارد البشرية كمدخل لتنمية وتطوير الأداء بالمنظمات غير الحكومية

الفصل الحادي عشر: الإدارة بالأهداف والنتائج كمدخل لتنمية وتطوير الأداء التنظيمي بالمنظمات غير الحكومية .

الفصل الثاني عشر: إدارة الأفراد كمدخل لتنمية وتطوير الأداء بمؤسسات الخدمات الإنسانية .

الفصل الثالث عشر: إدارة المتطوعين كمدخل لتنمية وتطوير الأداء بالمنظمات غير الحكومية.

الفصل الرابع عشر: الإدارة بالأخلاق كمدخل لتنميَّة وتطوِّير خدمات المنظمات غير الحكوميَّة (التطوعيَّة).

الفصل العاشر

إدارة الموارد البشرية كمدخل لتنمية وتطوير الأداء التنظيمي بالمنظمات الحكومية

- مقدمة.
- اهمية العنصر البشري.
- سمات الموارد البشرية.
- السمات الأساسية لإدارة الموارد البشرية .
- اهمية العنصر البشري في الدول النامية.
- الفرق بين الموارد البشرية والقوى العاملة.
- مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- مفهوم الموارد البشرية او الطاقة البشرية.
- الفلسفة من وراء إدارة الموارد البشرية.
- أهداف إدارة الموارد البشرية.
- وظائف إدارة الموارد البشرية.
- لماذا الاهتمام بإدارة الموارد البشرية؟
- بعض القضايا الأساسية في إدارة الموارد البشرية.

الفصل العاشر

إدارة الموارد البشرية كمدخل لتنمية وتطوير الأداء التنظيمي بالمنظمات الحكومية

مقدمة:

تُعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد في العصر الحديث سواء كان ذلك بالنسبة للدول المُتقدِّمة أو النامية على حد سواء, غير أن الأمر يزداد أهمية خاصة بالنسبة للدول النامية التي تسعى جاهدة نحو تحقيق مُعدَّلات نمو مرتفعة للقضاء على المشكلات الإقتصادية والإجتماعية التي تُقابلها, وتحاول أن ترفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع, بديهياً فإن الإستخدام الفعَّال للآلات, والمعدات, والمواد والأموال إنَّما يتوقَّف على قُدرَة ورغبة الموارد البشرية, كما أن العامل الذي يشعر بعدم الرضاء عن عمله يُؤثِّر سلباً على مُعدَّلات ومستويات الأداء الخاصة بتنظيمات العمل المُعاصرة.

كما أن الموارد البشرية تعبيراً عن الثروة الأساسية في أيّ منظمة إنتاجية أو خدميَّة, وهي عنصر الإنتاج الرئيسي والأهم والذي تطغى أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج, وتضم الموارد البشرية كُلّ الأفراد العاملين في المنظمة من مُختلف النوعيَّات والجنسيات مهما إختلفت وتنوَّعت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها فهي تشمل كل هيئة الإدارة, والعاملين في مجالات الإنتاج, والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أيّ منظمة.

أهمية العنصر البشري:

يحتل العنصر البشري مكانة مُحوريَّة بالنسبة لعمليات الإنتاج بمختلف مجالاتها بالقياس إلى باقي عناصر الإنتاج من أرض ورأس مال وآلات... وغيرها,ذلك أن نتائج عملية الإنتاج تتوقَّف كمًّا ونوعاً على العنصر البشري إلى حد كبير لأنه العنصر الذي يتسم بالحيويَّة والتغيُّر والتنُّوع أكثر من باقي عوامل الإنتاج, ولقد إزدادت أهمية ومكانة العنصر البشري بالنسبة لإنتاجية المنشآت وبالنسبة أيضاً للإنتاج القومي, بل وبالنسبة لرخاء البشرية لسببين رئيسين هما:

السبب الأول: يرجع إلى الرغبة في الإستفادة من الخبرات التقنيَّة الـتي يُوفّرهـا التقدُّم سريع الخُطى في مجالات التقنية المختلفة,الأمر الذي جعل من العنصر البـشري المُلمْ بأحد أو بعض التطبيقات التقنيَّة هو أهم عنصر في عمليَّة الإنتاج.

السبب الثاني:يعود إلى ضعف أو نضب بعض الموارد الطبيعية مّما أدّى إلى ضـرورة وجود أفكار وتطبيقات علميَّة وعمليَّة تُعوّض عن ذلك, ويـأتي ذلـك مـن خـلال إكتشاف العنصر البشري لإستعمالات جديدة للموارد الطبيعية المُتاحة وإيجـاد سُـبل الإقتصاد في إستغلال تلك الموارد التي أصبحت قليلة نسبياً,وإيجاد موارد أخرى يُمكّن أن تُخفّض من مُعّدل إستعمال الموارد المُتاحة.

ويُعبِّر العنصر البشري عن الثروة الأساسية في المؤسَّسات والمنظمـات بأنواعهـا, الإنتاجية والخدميَّة والحكوميَّة والأهليّة, وتضم هذه العناصر كل الأفراد العـاملين في المنظمة من مختلف النوعَّيات والتخصُّصات, مهما إختلفت وتنوَّعت مستويات المهارة, وأنواع الأعمال التي يقومون بها فهي تشمل هيئة الإدارة, والعاملين في مجال الإنتـاج والعاملين في مجال الخدمة والمهن المساعدة في أيّ منظمة, ويُميِّز الموارد البشرية المُتعدِّدة عن غيرها من أنواع الموارد الإنتاجية الأخرى بأنَّها موارد تُفكِّر وتُخطِّط وتُنفِّذ ما يُتاح لها من معلومات عن مشروعات..... فهي قادرة على الإختيار.

ومن ثَمَّ, تنبع أهمِّيَّة العنصر البشري في كون حياة الإنسان ورفاهيته الهدف الأول لكُلّ خطّط وبرامج التنمية, وأهم دافع وراء ما حققّته الإنسانيَّة خلال تاريخها الطويل, إذ أن القيام بأيّ عمل أو مشروع مهما كان نوعه أو طبيعته لابـد أن يعتمـد علـى الإنسان, كما أن هدفه النهائي لابد من أن يتَّجه نحو إشباع رغبات إنسانية.

سمات الموارد البشرية:

والسمات الأساسية للموارد البشرية التي تُميِّزها عن غيرها من أنـواع المـوارد الإنتاجية (أيّ الموارد الماديَّة والمعنويَّة) مايلي:

- الموارد البشريّة تُفكِّر وتَعقّل وتتمّثل ما يُتاح لها من معلومات...فهي قادرة علـى الإختيار.

- الموارد البشريّة لها أحاسيس ومشاعر وإنفعالات ومَنْ ثُمَّ لها إتجاهات وميــول... فهي قادرة على التحزُّب.
- الموارد البشريَّة لها قُدرات ومهارات ومن ثَمَّ فهي... قادرة على العطاء.

ومن ثَمَّ فإن الموارد البشريَّة عُنصراً يستطيع أن يُسهم في الإنتاج وله إرادة تتحكّم في الإنتاج كماً وكيفاً.

والإنسان عادة في مواقف العمل والإنتاج يستطيع أن يتَّخذ أيّا من مواقف ثلاثة:

أولاً: يستطيع المشاركة الفاعِلَة الإيجابيَّة في العمل وتحقيق أهداف الإدارة.

ثانياً: يستطيع المشاركة في حدود ما يُطلب منه ويُحدِّد إنتاجيتــه وعطــاءه دون المستوى الأقصى الذي يستطيع بلوغه.

ثالثاً: يستطيع التكاسل والتهرُّب من العمل والتباعُد عن حمل المسئوليَّة ومن ثَـــمَّ يُقيِّد إنتاجه كماً وكيفاً دون المستوى المقبول من الإدارة.

ويُمكن حصر السمات الأساسيّة لإدارة الموارد البشرية الحديثة في الشكل التالي[1].



[1] نقلاً عن: علي السلمي: إدارة الموارد البشرية (القاهرة: مكتبة غريب 1992) ص 358- 359.

أهمية العنصر البشري في البلدان النامية:

ثبت أن الإهتمام بالعنصر البشري يُمثّل أهمية محوريّة لضمان إضطراد التقدُّم العلمي والصناعي في كافة مجالاته, بيد أن هذا العنصر البشري (النادر نسبياً) يُمثّل أهمية قصوى لدى البلدان الآخذة بأسباب النمو, وذلك لأن تلك البلدان غالباً ما تبني طموحاتها الوطنية من خلال خطط إقتصادية وإجتماعية مُحدَّدة الأهداف, ولضمان تنفيذ الأهداف الواردة في تلك الخطط يتوَّجب تخطيط القوى البشرية المُتاحة والمُتوقعّة خلال سنوات الخطّة كماً ونوعاً ويُمكن تبيُّن العوامل التي تجعل الحاجة إلى العنصر البشري في البلدان النامية أكثر إلحاحاً فيما يلي:

1- أن مُلاحقة التقدُّم الإقتصادي العالمي- وهو ضمن أهداف الخطط القومية في البلدان النامية – سوف تُحتّم إنشاء المشروعات ذات الحجم الكبير, الأمر الذي يدعو إلى ضرورة تنظيم الجُهد البشري من خلال خطّة للقوى العاملة تُخفّف من العجز الذي تُعانيه تلك البلدان في المهارات الإدارية والفنية.

2- أن الميزة الإقتصادية التي تعتمد عليها البلدان النامية في نجاح خططها الإقتصادية هي وفرة القوى العاملة ورخصها النسبي عنها في البلدان المُتقدِّمة, مّما يفترض معه حصولها على الميزة إذا ما إستوردت نفس المستوى التقنّي المُتّبع في الدول المُتقدِّمة, حيث إن إساءة إستخدام وتوجيه الرقابة على هذه القوى البشرية العاملة قد يفقد البلدان النامية هذه الميزة.

3- أن تنمية القوى البشرية في البلدان النامية- كماً ونوعاً- هي الضمانة الوحيدة لتلك البلدان لخلق قدرة ذاتية لها على الإنتاج القومي, وتطويع عمليات الإنتاج ونتائجه بما يتفّق مع الظروف البيئية الخاصة لتلك المجتمعات.

4- أنّه ممّا يزيد من نُدرة العنصر البشري لدى البلدان النامية هي هجرة الكفاءات البشرية الفنية والإدارية من أوطانها إلى البلدان المُتقدِّمة, وهو ما تم التعارف على تسميته باسم (نزيف العقول) أيّ أن المجتمعات النامية التي تندر فيها الكفاءات البشرية (تترف) هذه الكفاءات النادرة إلى المجتمعات المُتقدِّمة, حيث الظروف

البيئية أفضَّل من حيث توفُّر التشجيع ووجود التسهيلات بالإضافة إلى العوائـــد المادِّية التي يحصل عليها أصحاب هذه الكفاءات.

والأمر يحتاج إلى زيادة الباعث القومي لدى تلك الكفـــاءات ومُحاولـــة تـــوفير الظروف المادية والأدبية المُلائمة لها بقدرّ ما تسمح الظروف الإقتصادية للمجتمعـــات النامية, وبرغم هذا الإلحاح على أهمِّيَّة الكفاءات البشرية في البلـــدان الناميـــة إلاَّ أن هناك عدداً من الظواهر التي تُؤكِّد ضعف هذا الجانب الهام في ضمان تحقيـــق التقـــدُّم والنمو لهذه البلدان وأهم هذه الظواهر هي:

1-وجود طاقات إنتاجية عاطلة كُلِّياً وجُزئياً لعدم توفُّر العنـــصر البـــشري الـــلاَّزم لإستغلالها الكفء.

2-إرتفاع في أسعار المنتجات والخدمات التي يحصل عليها الأفراد في البلدان الناميـــة برغم إنخفاض جودها لإنخفاض كفاءة العاملين.

3- نظام التعليم في البلدان النامية لا يُركِّز على إكساب العنصر البشري المهـــارات والخبرات اللازمة بل يُركِّز على تخريج كتبه روتينيين.

4-إزدواج أو عدم وجود بعض الأنشطة الإنتاجية أو التسويقية في المجتمع ممَّا يُـــؤدِّي إلى الإسراف في إستخدام الموارد المادية والبشرية التي تُعاني الضعف أصلاً.

5-العديد من المواقع التي يجب أن يشغلها قياديون لديهم خـــبرة وإلمـــام بالقواعـــد العلميَّة,والإدارية,يشغلها الآن في البلدان النامية من يُسمُّون (الممارسين) للإدارة, وهم مِمَنْ لم يتعلَّموا القواعد العلميَّة للإدارة ولكنهم شغلوا تلك المواقع القياديـــة بالخبرة والأقدمية, وبالطبع فإن كفاءهم في تحقيق الأهداف الإدارية في الوحـــدات التي يعملون بها ليست كما ينبغي.

والخلاصة أن العنصر البشري له أهمية كبرى سواء فيما يتعلَّق بتحقيـــق أهـــداف المنشآت الإجتماعية الإقتصادية أو فيما يتعلَّق بتحقيق أهداف خطط التنمية الإقتصادية والإجتماعية في البلدان النامية, وأمَّا ما يُحد من مهارة أداء العنصر البشري لمهامـــه في

البلدان النامية فإنها عديدة بعضها يرجع إلى السلوكيات التي درج عليها الأفـــراد في تلك البلدان النابعة من عاداتهم وقيمهم ومعتقداتهم,والبعض الآخر يرجـــع إلى عـــدم وجود الفرصة لدى هؤلاء الأفراد لإكتساب وتعلُّم المهارات الإدارية والفنية اللاّزمة, والبعض الأخير يرجع إلى الظروف البيئية غير المواتية في تلك البلدان التي لا تُؤدّي إلى تحقُّق الإشباع الإنساني لهؤلاء الأفراد في وظائفهم التي يعملون بها.

الفرق بين الموارد البشرية والقوى العاملة:

يُقصد بالموارد البشرية Human Resources جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما, وهذا ما يُعبَّر عنه إحصائياً بعدد السكان Population في ذلك البلـــد بينمـــا يُقـــصد بالقوى العاملة Manpower تلك الفئّة من سكان ذلك البلد القـــادرة علـــى العمـــل والراغبة فيه وغالباً ما تُحدَّد سنوات العمر لأغراض إحصائية, فمثلاً تـــشمل القـــوى العاملة في بلد ما جميع الأفراد الذين تتروا ح أعمارهم بين 16-60 عاماً.

ومن ثَمَّ, فإن مفهوم القوى العاملة يتضمن مُقوِّمات ثلاثة هي:

1- قدرة الفرد على العمل Ability to work.

2- رغبّة الفرد في العمل Willingness to work.

3- إتاحة (إستعداد) الفرد للعملAvailability to work.

وحينما تتكامل هذه المُقوِّمات الأساسيَّة, يُصبح مفهوم القوى العاملـــة يتمثّـــل في تلك النسبة من السكان المدنيين الذين يبلغون سناً معيَّنة, ويعملون في قطاعات الإنتاج أو الخدمات مُقابل أجر أو مُتعطلّين يبحثون عن عمل.

ومن هنا يتضح أن القوى العاملة تتضمن فئتين من السكان هما فئة المُشتغلين وفئة المتعطّلين", ومن هذا التعريف يتوجَّب الإشارة إلى ما يأتي:

1- أن القوى العاملة تشير إلى نسبَّة مُعينَّة من الـــسكان Participation rate labor force وهذا يعني أن القوى العاملة تُمثّل فقط جُزءاً من مجموع السكان.

2- أن هذا التعريف يستبعد فئات القوات المسلحة لأسباب مُعينَّة, مـــع ضـــرورة

الإشارة إلى أن هذه الفئات قد تدخل قطاعات الإنتاج أو الخدمات للعمل إذا ما تركت المجال العسكري أو بعد أداء واجبها الوطني القومي.

3- أنّه يتعيَّن بلوغ الفرد سناً معُيَّنة لإعتباره عضواً من أفراد القوى العاملة,هذه السن تُحدِّدها الدولة في كل بلد.

4- أن القوى العاملة لا تُفرِّق عادة بين إنسان وآخر من حيث اللون أو الجنس أو الجنسيَّة, إلاّ أن لكُلٍّ من هذه الفئات مجالاً للدراسة والتحليل والتقييم من حيث العمل والإنتاجية والحرِّية والمساواة والقُدرَّة والإستعداد للعمل في مجالات الإنتاج أو الخدمات.

5- أن القاعدة العامة تتمثَّل في أن القوى العاملة تُمثِّل أولئك الذين يعملون لقاء أجر, وأولئك العاطلون الذين لديهم القُدرَّة والرَّغبة والإستعداد للعمل لكنهم لا يجدون عملاً, من هذا المفهوم يُمكن القول أن المُعادلة العامة للقوى العاملة يمكن وضعها بالشكل التالي:

القوى العاملة = فئة العاملين+ فئة المُتعطِّلين عن العمل والذين يبحثون عنه والراغبين به.

مفهوم الموارد البشرية أو الطاقة البشرية:

ولزيادة إيضاح مفهوم الموارد البشريَّة أو الطاقة البشريَّة وإرتكازاً على مفهوم القوى العاملة يُصبح مفهوم الموارد البشرية أو الطاقة البشرية أكثر يُسراً ووضوحاً فالطاقة البشريَّة تضم ثلاث فئات بشرية هي فئة المُشتغلين, وفئة العاطلين وفئة الخارجين عن هاتين الفئتين, وهم الخارجون عن قوة العمل, ويُمكن وضع معادلة الطاقة البشرية لبلد ما كما يأتي:

الطاقة البشرية = المُشتغلون+ المُتعطِّلون+ الخارجُون عن قوة العمل.

والخارجون عن قوة العمل هم فئة تُمثِّل قوة العمل الإحتياطية مثل ربَّات البيوت اللواتي لا يعملْن ولا يرغبْن فيه, نُزلاء السجون ونُزلاء المستشفيات, وأصحاب

الأعمال الذين لا يشتغلون ولا يرغبون في الإشتغال, بالإضافة إلى الأطفـــال وكبـــار السن والعاجزين عن العمل والممنوعين قانوناً عن العمل.

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

ويُعرّف"بير Beer" إدارة الموارد البشرية (HRM) بأنّها "منهج إستراتيجي تتبعـــه الإدارة في المنظمة بهدف السيطّرة على إدارة الموارد البشرية الموجودة .. بما يعكس في النهاية إنجاز الأهداف الموضوعة وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة"

ومن ثم, تشمل (HRM) على مختلف القرارات والتصرُّفات الإدارية التي تُؤثّر بـــدورها على العلاقة بين المنظمة ومواردها البشرّية.

بينما يرى Pettigrew, whipp أن (HRM) ترتبط بجملـــة المعـــارف والمهـــارات والإتجاهات التي تحتاجها المنظمة للبقاء ويتعلّق بضرورة الإهتمام بالبشر في المنظمة من حيث: الإختيار, التوظيف, التدريب, تطوير المهارات, وعلاقات العمل, والتعويض.

كذلك ننظُر إلى (HRM) على أنّها مجموعة من السياسات المُتداخلة ذات الطـــابع الأيدلوجي, والفلسفي.

ومن خلال ما سبق يُمكن إستخلاص مجموعة من المُؤشّرات العامة التي تصلح لأن تكون تعريفاً إجرائياً لإدارة الموارد البشرية, تتمثّل في الآتي:

أ- إدارة الموارد البشرية هي منهج إستراتيجي تتبنّاه الإدارة في أيّة منظمة.

ب-الهدف من ورائها السيطّرة على إدارة الموارد البشرية الموجودة.

ج-بإعتبارهم قيم مُضافة من البشر, من خلال عمليات التنمية والتطوير لذلك المورد البشري.

د- من أجل الإلتزام بتحقيق الأهداف الكُليّة الموضوعة.

الفلسفة من وراء الموارد البشرية:HRM Philosophy:

من أوائل الكتاب الأمريكان الذين تناولوا الإطار الفلسفي لمفهوم إدارة المـــوارد

البشرية (HRM) في الثمانينات مثلاً (تيـــشي Tichy, فـــومبرن Fombrun, ودفانـــا Devanna) حيث أكدوا على:

- أن المنافسة طويلة الأجل في الصناعة الأمريكية تتطلّـــب ضـــرورة تـــبني منـــهج إستراتيجي لإدارة الموارد البشرية كمُدخلات إنتاجيَّة, ذات دور أو أداء تنظيمـــي لا يُمكن تجاهله.
- ضرورة وجود تعاقد نفسي بين الإدارة وموظفيها ينعكس في النهايـــة في صـــورة إخلاص وولاء من العمال وتحديهم لظروف العمل والإقبال عليـــه, ومـــن ثم أن ينصب الإهتمام على:

أ) تقديم النُصح للمنظمة للإختيار الواعي لكوادرها البشرية.

ب) خلق تدفق داخلي من البشر, وربط ذلك بإستراتيجيات المنظمة.

ج) ربط الكوادر التنفيذية بالإستراتيجية.

د) إلتزام المديرين بالإهتمام بقضايا الموارد البشرية, بنفس الدرجة التي يُعطونهـــا للوظائف والمهام الأخرى.

ولقد عبَّرت مدرسة هارفارد Harvard بواسطة" بير Beer" وســـبكتر "Spector" عن فلسفة إدارة الموارد البشرية (HRM) بقولهم.. إننَّا نعتقد أن وضع الفروض الـــتي يُمكّن من خلالها تحديد السياسات المُتعلّقة بالموارد البشرية على جانـــب كـــبير مـــن الأهميَّة,ومن تلك الفروض:

أ- وضع نسق شامل يُحقّق الربط بين (HRM), والإستراتيجيات بالمنظمة.

ب- البشر هم أهم عناصر رأس المال القادر على تنفيذ التنمية.

ج- التوفيق بين المصالح لكافة أطراف المنظمة يُساعد على تحقيق أهدافها.

د- المساواة في القُوَّة يجب أن ترتبط بالثقّة والإلتزام.

هـ- ضرورة وجود قنوات مفتوحة من الإتصال لبناء تلك الثّقة وهذا الإلتزام.

ولقد طور(وولتن Walton) من مدرسة "هارفارد" أيضاً مفهوم التبادليَّـــة, حيـــث رأى أن نموذج إدارة الموارد البشرية(HRM) يتكوَّن مـــن مجموعـــة مـــن سياســـات تستهدف إشاعة التبادليَّة (أهداف مُتبادلة- تأثير متبادل- إحترام مُتبادل- مُكافـآت مُتبادلة), والنظرية التبادليَّة هنا تُمثِّل إلتزاماً مرناً, يُحسِّن الأداء في النهايـــة, كـــذلك تناول(فولكس Foolkes) الطبيعة الإستراتيجية لمفهوم إدارة الموارد البـــشرية (HRM) من أن الإدارة الفعَّالة للموارد البشرية لا تأتي من فراغ, ولكنَّها ترتبط بإســـتراتيجية المنظمة كُلِّها.

ومن ثَمَّ يُمكِّن حصر الإطار الفلسفي لإدارة الموارد البشرية (HRM) في النقـــاط الثلاث الآتية:-

أ- العمالة الموجودة كأصول ذات قيمة:

بإعتبار أن الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية (HRM) هي أصول إنتاجية تُساهم جدِّياً في تحقيق الأهداف الإقتصادية.

ب- الثقافة والإستراتيجية شيئان هامان:

حيث يُمكِّن زيادة الفعاليِّة التنظيمية بدرجة كبيرة عن طريق توجيه الإنتباه للمورد البشري ودوره في تحقيق التنمية وتطوير المنظمة, عن طريق صـــياغة ثقافـــة تنظيميـــة مُشتركة, وبحيث يُمكِّن تضافر كافة الجهود في المنظمة وصولاً لغاية نهائية.

ج- الإهتمام بالإلتزام بدلاً من الإرغـام:

حيث يُمكِّن الحصول على أحسَّن وأفضَّل إنجاز أو أداء من المورد البشري كُلَّمـــا حَصُلنا على إلتزامه بأهداف المنظمة, وسياساتها, وثقافاتها, ومن خلال إخراج طاقات هؤلاء وإمكانياتهم, وهنا يرى "فولر Fowler" أن الإلتزام يُعبِّر عن مـــصالح مُـــشتركة ومُتبادلة بين العامل وصاحب العمل.

أهداف إدارة الموارد البشرية:

ومن الفلسفة السابقة يُمكِّن إشتقاق الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البـــشرية

HRM لتحقيقها, ويُمكّن أن يُشتّق من كُلّ هدف منها أهدافاً أخرى فرعيَّة أو جُزئيَّـة تُؤدِّي في مُجملها إلى الهدف الرئيسي, كما أن هذه الأهداف جميعاً تُساعد على تكامل المنظمة وتحقيق الأهداف الكُليَّة التي تسعى إليها, وتتمثّل تلك الأهداف في الآتي:

1- تمكين الإدارة من إنجاز الأهداف التنظيمية من خلال قُوتُها العاملة.

2- الإنتفاع قدر الإمكان من المورد البشري الموجود.

3- تشجيع الإلتزام من جانب الأفراد تجاه تحقيق نجاح المنظمة.

4- تحقيق التكامل بين سياسات الأفراد مع خطط المنظمة, وخلق ثقافة تنظيمية مُشتركة.

5- تطوير وتنمية رابطة قوية بين البشر والإدارة بالمنظمة, وربط الموارد بالإحتياجات.

6- خلق بيئة مُناسبة للعمل تُشجِّع على ظهور الطاقات الخلاقة للبشر.

7- خلق ظروف العمل المُناسبة وتنمية العمل وفق روح الفريق.

8- تشجيع العاملين على المرونة في العمل, بما يُحقّق مصالح المنظمة في النهاية.

كما يرى الدكتور علي السلمي "أن أهداف إدارة الموارد البشرية يُمكّن تحديـــدها في الشكل التالي":

تحديد أهداف الموارد البشرية

1- تكوين قوة عمل مُتجانسة.
2- تكوين قوة عمل مُنتجة, فعّالة, كُفؤه.
3- تكوين قُوة عمل مُستقّرة, مُنتظمة .
4- تنمية قدرات وإمكانيات الموارد البشرية.
5- تحقيق الإنتماء والولاء من الموارد البشرية للمنظمة.

* هذه هي الأهداف التي تُحقّق مصالح المنظمة(أيّ من وجهـــة نظـــر أصـــحاب العمل).

ولكن أيضاً هناك أهدافاً أخرى لتحقيق مصالح الأفراد العاملين أنفسهم

1- توفير فرص عمل مُناسبة لقدرات الأفراد ومهاراقم.
2- توفير مناخ عمل إيجابي ومُريح تسوده العدالة.
3- توفير الإرشاد والتوجيه الذي يقي الفرد الخطأ.
4- تعويض العاملين عن جهودهم تعويضاً عادلاً ومُتكافئاً.
5- توفير فرص التقدُّم الوظيفي والنمو المُستمّر في العمل.
6- تقديم الخدمات وأشكال الرعاية المُناسبة.
7- توفير القدّر المُناسب من الإستقرار والأمان في العمل.

وهناك من يرى:- أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل في:-

1- توفير القوى العاملة المُلائمة بالمواصفات المطلوبة في الوقت المطلوب.

2- صيانة القوى العاملة وتنميتها وتطويرها.

3- زيادة إنتاجية العاملين بما يُلائم إمكانات المنظمة وظروفها.

4- تنشيط دافعيّة العاملين,وحفزهم على التعاون وزيادة الإنتاج.

5- رفع درجة ولاء العاملين ورضاهم عن المنظمة التي يعملون فيها.

6- التقييم الموضوعي لأداء العاملين.

7- تحقيق المسار المهني السليم للأفراد.

8- حل مشكلات العاملين,على المستوى العملي والشخصي.

9- تطوير سياسات الأفراد.

وظائف إدارة الموارد البشرية:

ولكي تُحقّق إدارة الموارد البشرية هذه الأهداف فإنها تُمارس مجموعة رئيسية من الوظائف تنطوي تحتها أنشطة فرعيّة عديدة هذه الوظائف الرئيسية هي:

1-تخطيط القوى العاملة.
2 - التوظيف والإختيار.
3- التدريب والتطوير.
4- تحليل وتقييم الوظائف.
5- المرتبات والأجور.
6- الترقيّة والنقل والجزاء والفصل والتقاعد.
7- الحوافز والمزايا والخدمات.
8- الإعلام والعلاقات الداخلية.
9- سجلات العاملين.
10- التوجيه والإرشاد المهني والنفسي للأفراد.

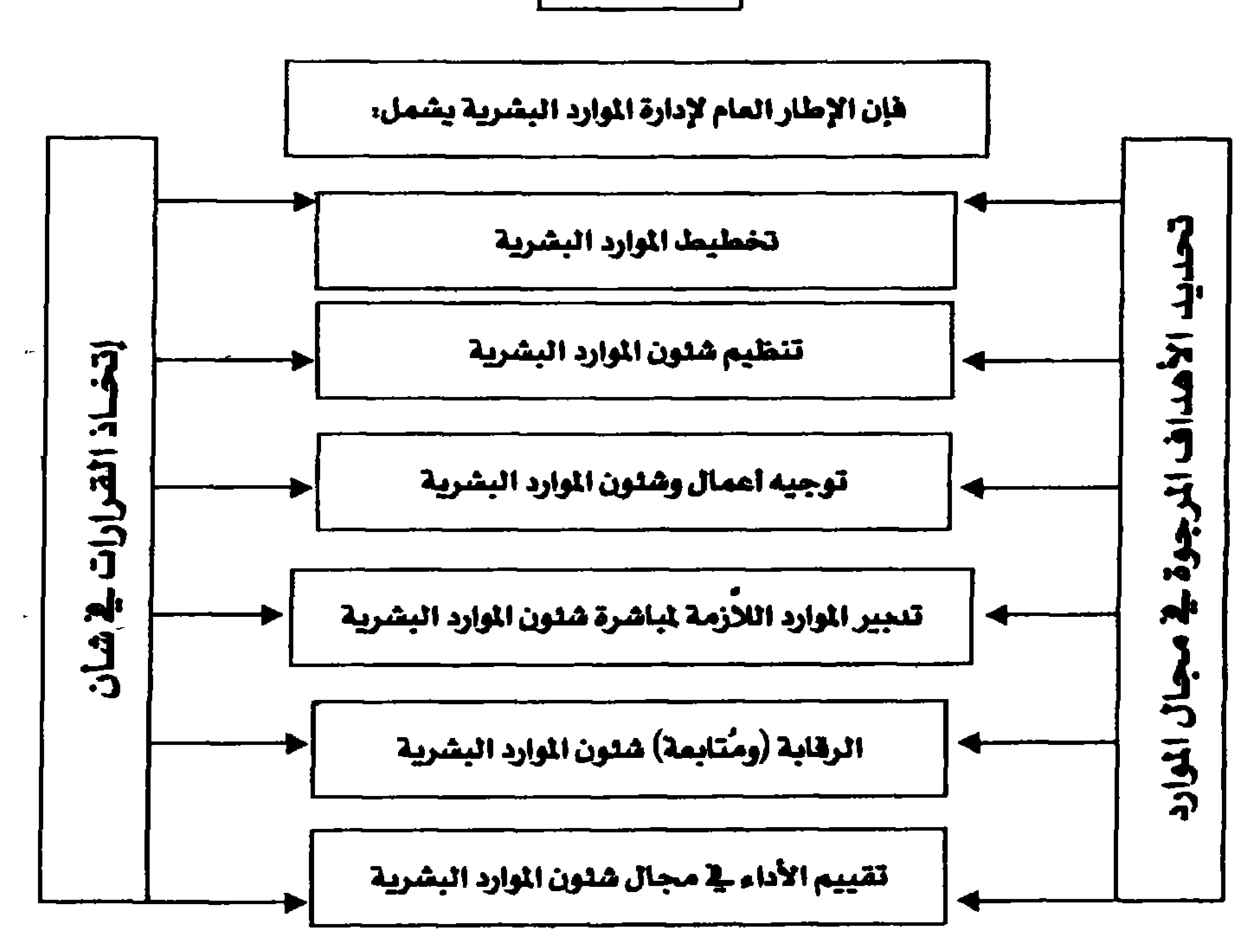
11- تخطيط وتطوير المسار المهني.

12- علاقات العمل الخارجية.

13- البحوث والتطوير.

إذن إدارة الموارد البشرية:

هي تطبيق وظائف الإدارة بالنسبة للموارد البشرية:



لماذا الاهتمام بإدارة الموارد البشرية؟

لعلّ من أهم الأسباب التي دعت إلى ظهور إدارة الموارد البشرية HRM وسيادتها كفلسفة لإدارة البشر في الثمانينات من القرن الماضي، كتابات مُؤلّفين كبُار أمثال:

أ- كانتر kanter: والذي بدأ في لفت الأنظار للميزة التنافسية الموجودة في البشر أو من خلالهم.

ب- "بورتر porter" حيث كتب عن إدارة الموارد البشرية يقول" أن ذلك المفهـوم يُمثّل جُزءاً يتكامل مع النسق القيمي بالمنظمة".

* وبخلاف ذلك فلا ننسى فضل الكُتّاب الأمريكان خاصة من مدرسة "هارفـــاد" وتعليقات بعض الكُتّاب الإنجليز.

الأمريــكـــان:

حيث قدّمت لنا جامعة" هارفاد " إجابة أساسيّة عن أهمية إدارة المـــوارد البـــشرية HRM حيث صُك فيها للمرّة الأولى هذا المصطلح HRM ومـــن الـــرواد في ذلـــك (والتن walten, كوين ميلز Quinn Mills, سبكتر Spector, بير Beer) ورأى هـــؤلاء أن الضغوط أصبحت اليوم مُتزايدة للتوصُّل لمنهج شامل ونظرة إستراتيجية للمـــوارد البشرية ومن تلك الضغوط:

1) زيادة التنافس على المستوى الدولي.

2) كِبر حجم المنظمات وتعقُّدها.

3) الثورة التكنولوجية.

4) النمو البطيء وتدنّي النصيب السوقي لبعض المنظمات مّما جعلها تُعيـــد النظـــر في فُرصها السوقيّة.

5) زيادة مستويات تعليم القوى العاملة , ممّا دعى المنظمات لإعادة النظر في الفروض التي كّونتها عن هؤلاء.

6) تغيُّر القيم بين القوى العاملة وزيادة التوقُّع بمزيد من المشاركة.

7) التغيُّر في ديموجرافية العمل, والقوى العاملة, فرضت على أرباب العمل ضـــرورة إعـــادة فحص ودراسة سياسات التشغيل والتطوير.

في بريطانيا UK:

حيث إنتقلّت فلسفة إدارة الموارد البشرية HRM إلى إنجلترا بعد تطُّورها في أمريكا USA بحلول مُنتصف الثمانينات على أيد كُتّاب عديدين, ســـاهم في ذلـــك بعـــض الكُتّاب الأمريكان الذين أرسلوا رسائل إلى نُظرائهم الإنجليز أوضحوا لهم فيها أهمّيـــة

ثقافة المنظمة, وأهمّيّة الإهتمام بالموارد البشرية, ولقد نجم عن ذلك تحوُّل ملحـــوظ في لغة الإدارة المُستخدّمة في إنجلترا ونُلاحظ ذلك في كتابات بعض الكُتّاب من أمثال:

1- جوست Guest 1989 حيث قال إن إدارة الموارد البشرية HRM هــي خيـــار جذّاب للإدارة نابع من ضغوط السوق بحثاً عن الجودة والمرونة.

2- كما يرى "فولر Fouler" أن إدارة الموارد البشرية تُمثّل إكتشافاً جديـــداً لإدارة الأفراد في الماضي, حيث كانت الإدارة تغض البصر تجاه عبارة أهمّيّـــة المـــوارد البشرية, إلاّ أن ذلك الآن يُعتبر من ضمن ميزاتها التنافسية.

3- ويقول "بورسلpurcell" إن إدارة الموارد البشريةHRM توافق مع مفاهيم مثـــل: الشراكة والتحُّرر من ضغوط الإدارة وتسلُّطها.

أيضاً ساهم الحاســـب الآلي بدرجـــة كـــبيرة في تطـــوُّر مفهـــوم إدارة المـــوارد البشريةHRM,حيث أضحت بعض الوظائف أكثر إستقلاليّة, مهارات متنوعة وأقـــوى للعاملين, وظهور العامل ذي المعرفة الواسعة.

كذلك, أدّى أيضاً زيادة التوجُّه تنظيمياً نحو اللاّمركزية في إصـــدار القـــرارات, وتفويض السلطة, إلى لفت الأنظار لحجم المسئوليات المُلقاه على عاتق الإدارة, وحجم الموارد التي يُتّخذ قرارات بشأنها وكذلك إنتشار مفهوم المحاسبيّة والمـــسئوليّة وزيـــادة ضغوط النقابات العماليّة, والرغبة المُتزايدة لدى الإدارة في الحصول على قيمة مُضافة من الكوادر الإدارية أو الفنية بها.

كما أن الرّغبة العارمة في الإستفادة من الموارد البشريّة, وتحقيق المرونة في العمل, وتحقيق الأهداف النهائية للمنظمة... كُلّها بخلاف ما سبق عوامل سارعت مع بعـــضها البعض لظهور الإهتمام بمفهوم إدارة الموارد البـــشرية HRM, ودعـــا ذلـــك الإدارة للتخلّي عن مفاهيمها وعاداتها الإدارية القديمة, والتزوُّد بمهارات إدارية تُناسب ظهور ذلك المفهوم.

ولذلك يُلخّص هنا كلاً من"بيتجرو Pettigrew" وهاندى, Handy, ذلك الموقف

بأن إدارة الموارد البشرية, أضحت حالياً مُهمَّة, أو معيار خارجي تُقاس به قوة المنظمة, ومِقياس لإجراء تغييرات تنظيمية تستفيد بها المنظمة في النهاية, وتتغلَّب بها على نقاط ضعفها وعيوبها.

بعض القضايا الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية:

أن التنظيم الفعَّال للجهد الإنساني يُمثل مُشكلة عملية منذ آلاف السنين – الفراعنة– من بين المديرين الأوائل – الذين واجهوا مشاكل تنظيميّة ودافعيَّة لبناء الأهرامات, كما أن نشأة كثير من الفكر الإداري المُعاصر يرجع تاريخه إلى الثورة الصناعية في القرن الثامن والتاسع عشر, فمع بداية نظام المصنع الحديث New factory System أدرك كثير من أصحاب الأعمال أهميَّة الدِّقة في المواعيد والإنضباط والجهد والفعاليَّة من جانب قُوَّة العمل, وكثير من المديرين المُعاصرين يُواجهون نفس المشاكل والمواقف التي قابلها أصحاب الأعمال في أوائل الثورة الصناعية ولاشك أن هناك قضايا أساسية تُقابل الإدارة في مجال إدارة الموارد البشرية وهذه القضايا هي:

أولاً: كيفيَّة بناء التنظيم في ضوء الظروف والمُتغيِّرات السريعة والمُتلاحقة والتي لم تكن موجودة من قبل؟ الإدارة تفتقد النصيحة العلمية والعملية في هذا الخصوص أكثر من أيّ وقت مضى.

ثانياً: زيادة درجة التعقيد في العملية الإنتاجية يتطلَّب بالضرورة تنمية مهارات جديدة والطرق القديمة هي الإستقطاب والإختيار والتعيين, وكذلك المصادر التقليدية للعمالة الماهرة أثبتَّت عدم فعاليَّتها, كما أن إهتمام الإدارة بتدريب وتنمية مهارات العاملين أوجد لديهم الرغبة في حماية حقوقهم, وزيادة قُوَّة النقابات والأجهزة العُماليَّة والتشريعات التي تضعها الدولة والخاصة بصحة العاملين وأمنهم وسلامتهم, كل ذلك يتطلَّب تنمية تدريجية لوظيفة الأفراد كمسئولية إدارية هامة وحيوية.

ثالثاً: وهذه تُعتبر من أهم القضايا التي تُواجهها الإدارة وهي تتعلَّق بموضوعات الدافعيَّة والإنضباط والرقابة والسيطرة على العمالة لضمان تحقيق الفعاليَّة التنظيميَّة.

رابعاً: ويُضاف إلى هذه القضايا الزيـادة الكـبيرة في مُعـدّل التغيُّـر التكنولـوجي والإقتصادي وظهور ثورة المعلومات, كل هذا فرض على الإدارة ضرورة السعي المتواصل لإيجاد الطرق التي تضمن الإستخدام الأمثّل للموارد البشرية لتحقيـق درجة عالية من الفعاليّة التنظيمية.

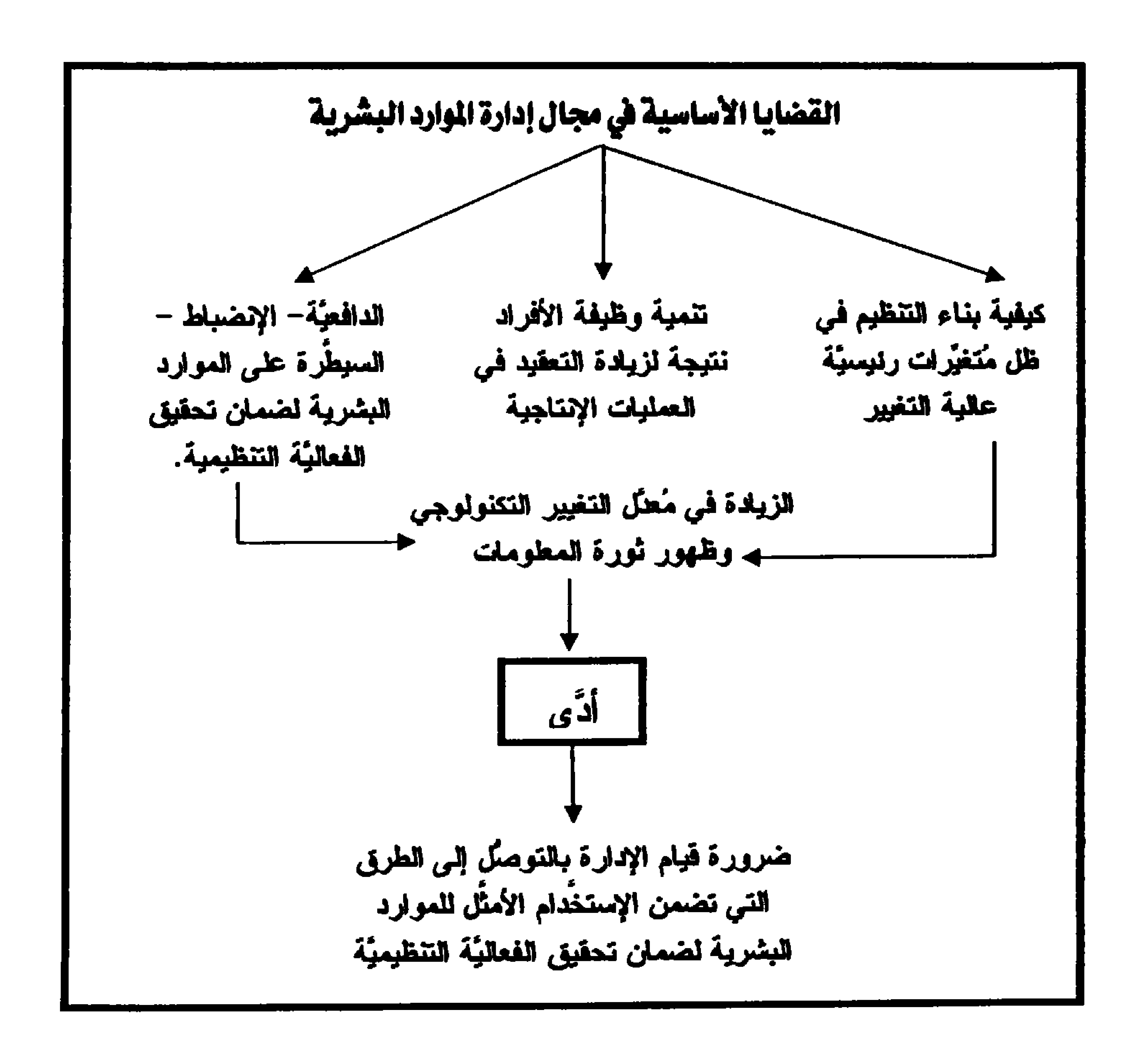
خامساً: كما يُضاف إلى ذلك بعض القضايا الفرعية والمُهمّة والتي تتمثّل في الآتي:

1- من الصعوبة بمكان أن نُحدِّد أدقّ القضايا المُتعلّقة بالموارد البـشرية والمُتعلّقـة بإستراتيجيات العمل بالمنظمة, حيث قد لا تكون إستراتيجية العمل عقلانية أو منطقية كُليّة, ومن الصعب إضفاء المنطقيّة على إسـتراتيجيات إدارة المـوارد البشريةHRM .

2- غياب إستراتيجية أعمال مكتوبة وهذه تُمثلّ مُشكلة مُستقلّة لمشكلات وقضايا إدارة الموارد البشرية.

3- الطبيعة النوعيّة لقضايا الموارد البشرية HRM حيث قضايا ومُـشكلات المـوارد البشرية HRM يغلب عليها الطابع النوعّي وليس الكمّي مثل (الإلتزام – الدافعيّة – علاقات العمل).

وعلى أيّة حال يمكن تصور تلك القضايا الأساسية في الشكل التالي:



بعض مناهج التعامل مع هذه القضايا والمشكلات:

مَّما سبق, فإن ثَمَّة قضايا ومُشكلات أساسيَّة تُواجه إدارة الموارد البشرية ومن الصعوبة أن تتجاوزها كليَّة, إلاَّ أن ثَمَّة مُحاولات على شكل مناهج يُمكن أن تُتبَّع أياً منها وهي:

أولا: تفهم كيفية صياغة إستراتيجية الأعمال:

حيث يجب على واضع إستراتيجية الموارد البشريةHR أن يتفهَّم جيداً المستويات التي تُصاغ في ضوئها أو على أساسها إستراتيجيات الأعمال والغرض منها, وكيفية تطبيقها, وتقييم نتائجها.

ثانيا: تفهم القضايا الرئيسية التي تعترض المنظمة:

حيث تتضمَّن تلك القضايا المُؤثِّرة على الموارد البشرية HR :

أ- أهداف النمو, الإنتاجية, تنوُّع المُنتجات, النصيب السوقي.

ب- إقتراحات بزيادة المزايا التنافسيَّة, من خلال تحسين الجودة أو خدمة العملاء, مع تدنِّية التكاليف.

ج- الحاجة لضرورة تطوير ثقافة إيجابية مُوجَّهة, إلى أداء إيجابي.

د- عند التعامل مع هذه القضايا ننصح أيّ منظمة بإتباع أساليب مثل:-

1- الإلتزام.

2- الإتصال الجيِّد.

3- العمل وفق فريق.

4- تفويض السلطة.

وفي مثل هذه الأحوال فإن إستراتيجية الأعمال لن تتأثَّر بالموارد البشريةHR, ولذلك ينبغي على إستراتيجية العمل في مثل هذه المواقف أن تضع أجنِّدة إستراتيجيَّة للموارد البشرية في المناطق التالية:

1- البحث عن الموارد .

2- تطوير المهارات.

3- تنمية وتطوير: الثقافة, والاتجاهات, والقيم.

4- الإلتزام.

5- زيادة الإنتاجيَّة.

6- إدارة وتنظيم وتنمية الأداء.

7- الإهتمام بالمكافآت.

8- تنمية العلاقات بين الموظفين.

ومع ذلك فهناك بعض القضايا التي تؤثّر على إستراتيجيّة الموارد البشرية HR, ويجب أن تُؤخذ في الإعتبار في أيّ وقت وهي:

أ- المهام.

ب- القيم والثقافة.

ج- الفلسفة التنظيمية ومنهج إدارة البشر.

د- نمط الإدارة العُليا.

الفصل الحادي عشر

الإدارة بالأهداف والنتائج كمدخل لتنمية وتطوير الأداء التنظيمي بالمنظمات غير الحكومية

الفصل الحادي عشر
الإدارة بالأهداف والنتائج كمدخل لتنمية وتطوير الآداء التنظيمي بالمنظمات غير الحكومية

مقدمة:

تُعد الإدارة بالأهداف والنتائج أسلوباً فعّالاً ومنهجاً مُتكاملاً أثبت فاعليته في تنشيط عملية إدارة مشروعات التنمية, وتحسين عملية التخطيط والرقابة, وتعزيز العلاقات بين المديرين والرؤساء والمرؤوسين, وإزدهار الروح المعنوية والإرتقاء بمستوى الأداء.

وترجع بداية التفكير في نظام الإدارة بالأهداف إلى أن كُلّ فرد في المنظمة يجب أن يعمل من أجل تحقيق أهدافها, وبالتالي يتطلّب ذلك ضرورة توحيد جهود العاملين تجاه تحقيق الهدف أو الأهداف بأكبر كفاءة وفاعليّة مُمكنّة, ويأتي دور المدير في تفهُّم أهداف المنظمة من جهة وهدف العمل الذي يتولى إدارته من جهة أخرى,أيّ تفهُّم الهدف الرئيسي على مستوى المنظمة والأهداف الفرعيّة على مستوى كل وحدة عمل, فإذا تم تحقيق الأهداف الفرعية فإنّه يعني أن الهدف العام للمنظمة قد تحقّق,وتحقّقت الأهداف الفرعية من خلال إستخدام الرئيس لكافة جهود وطاقات مرؤوسيه وفقاً لبرامج تُعدّ ويتم تنفيذها خلال فترات زمنية مُحدّدة.

ولكن نتساءل أليس نظام الإدارة المُتعارف عليه حالياً يُحقّق نفس نظام الإدارة بالأهداف؟ حيث يُحقّق كُلّ مدير الأهداف الفرعية لإدارته من خلال مرؤوسيه وأن العمل يسير تلقائياً حتى تتحقّق أهداف المنظمة في نهاية العام, إن الكُتّاب الذين تناولوا موضوع الإدارة بالأهداف يَروْنَ غير ذلك على أساس أنّه في ظل نظام الإدارة المُتعارف عليه يوجد مجموعة من العوامل التي تُحدّ من رُؤيّة المدير للهدف العام للمنظمة, في حين أنّه في ظل نظام الإدارة بالأهداف يكون هُناك تعهد من جانب المدير والعاملين بتحقيق هدف فرعي خلال فترة زمنية مُحدّدة بقدرٍ مُعيّن من الموارد المادية

والبشرية, وهذا الهدف مُحدَّد بوضوح, وهو في نفس الوقت مِقياساً يتم على أساسه تقييم ما تم تنفيذه بعد إنتهاء فترة التنفيذ كما أنه يتمتَّع بالمساندة من الإدارة العليا, ويكون كُلّ فرد سواء كان رئيساً أو مرؤوساً متُحمِّساً لتحقيق هذا الهدف حيث أنه يُساهم في تحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة من جهة والأهداف الخاصة لكل فرد من جهة أُخرى, كما أنّه يَكفُل نظام مُتميِّز من الحوافز وكُلّ ذلك لا يتوافر في نظام الإدارة العادي الذي يعتمد على تسيير العمل اليومي بإفتراض أن القاطرة تسير وسوف تصل في أيّ وقت بصرف النظر عمَّا قد يحدث من تعارض أو تضارب أو إنحراف في تنفيذ الأهداف عمَّا كان مُقرَّراً, وعلى أساس أنّه يُمكن علاج أيّ مشكلة قد تظهر أثناء العمل اليومي العادي, وإن الإنجاز اليومي للعمل لا جدال سوف يُحقّق أهداف المنظمة تلقائياً.

تطوُر الإدارة بالأهداف:

والواقع أنه يُمكن النظر إلى الإدارة بالأهداف من ثلاث زوايا تُعبِّر في حد ذاقا عن التطوُّر الذي مرَّ به هذا الأسلوب خلال الثلاثين عاماً الماضية فأمَّا من الزاوية الأولى: فهي تقويم الأداء, حيث نشأت الإدارة بالأهداف لتُساعد الإدارة في الوصول إلى تقويم واقعي موضوعي لأداء الأفراد يضمن حصولهم على حقوقهم ويُحقّق زيادة الإنتاجية في نفس الوقت, ومن ثُمَّ فإن الإدارة بالأهداف تُعبِّر عن نظم لتقويم الأداء يستخدِّم معايير مُحدَّدة لقياس الأداء, قوامُها النتائج المُتوقَّع من الأفراد تحقيقها, ولكي يُؤدّي هذا النظام مُهمَّته بنجاح, يلجأ الرؤوساء إلى إشراك الأفراد في تحديد النتائج المُستهدفّة والإتفاق على الطرق التي يُمكن تحقيقها من خلالها.

ومن الزاوية الثانية: قد أسفر التطبيق عن أن إشراك الأفراد في تحديد الأهداف يُحقّق للإدارة نتائج أفضل من حيث الإنتاجية والتعاون وتحسين إتجاهات الأفراد ومن ثُمَّ دخلت الإدارة بالأهداف طوراً جديداً, وإتَّسع نطاقها, فلم تعدّ مُجرَّد نظام لتقويم الأداء, وإنَّما أصبحت نظاماً للتخطيط والرقابة, تضع المُستقبل القريب (سنة أو أقل) في الحُسبان, فهي عمليَّة يقوم فيها الرئيس والمرؤوس بوضع أهداف مُحدَّدة لفترة

زمنية مُقبلة, وتحديد طرق بلوغها ومعايير قياس النتائج, والوقوف على مدى التقـدُّم الذي يحدث تجاه الأهداف المُحدَّدة, وقياس مُساهمة كُلٍّ من الطرفين في الوصـول إلى النتائج المُحصّلة, وبالتالي فإن الإدارة بالأهداف تُحاول أن تُجيب عن أسئلة مُحـدَّدة: تخطيطية ورقابية فأمَّا الأسئلة التخطيطية فهي: ما الذي يجب عملـه وكيـف نعملـه, ومتى,وماهي تكلفته؟وأما الأسئلة الرقابية فتشمل المستوى المُرضي للنتائج, والتقـدُّم الذي يتم تحقيقه, ونواحي العلاج المطلوبة لتصحيح الأخطاء التي حدثت.

أما الزاوية الثالثة فهي المفهوم الشامل للإدارة بالأهداف, والتي تتَّجـه فيـه الآن وتخطو خُطوات حثيثة بعد تراكم حصيلة من التجارب الكثيرة في سـنوات التطبيـق السابقة, والتي صادفت نجاحاً وتعثُّراً وفشلاً بدرجات مُختلفة في قطاعـات مُتنَّوعـة, حكوميَّة وخاصة, صناعيَّة وتجاريَّة, وهذا المفهوم هو أن الإدارة بالأهداف تُعتبر عمليَّة إداريَّة شاملة, أو هي الإدارة كما يُسمِّيها البعض, كما أنَّها ترتبط بالتطوير التنظيمـي للجهاز في مُجمله وتنصب على المدى الطويل, ويُمكن تعريفها بناء على ذلك بأنَّها:

" أسلوب شامل للتطوير, وطريقة جديدة للتفكير, ومنهج عضوي مُتحرِّك, يجمع وظائف الإدارة, وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة, ويعمـل علـى التنمية المُستمرَّة للموارد المُتاحة, البشرية والمادية والفنية والمعنويـة, والتعـاون بـين الرؤوساء والمرؤوسين على تحديد أهداف مُتحرِّكة ومُتطوِّرة وتحقيق النتائج المطلوبـة بناء على معايير موضوعيَّة"

ويُعد أسلوب الإدارة بالأهداف Management by Objectives من الأسـاليب الإدارية الحديثة التي تُحظى بدرجة عالية مـن الإهتمـام مـن جانـب الأكـاديميين والتطبيقيين, بجانب ما يتمتع به هذا الأسلوب من قبول عـام في كافـة المنظمـات الإقتصادية والحكومية بالمجتمعات المُتقدِّمة والنامية على السواء, ويرجع السبب فيمـا يُحظى به هذا الأسلوب من قوة دفع مُستمرَّة, وفي بقاءه وتطوره كنظام لـلإدارة إلى إهتمامه بالناحية العلميَّة التطبيقيَّة , حيث يُشكِّل هذا الأسلوب منهجاً واضحا للتطبيق العملي يعتمد على الكثير من مبادئ ونظريات الإدارة الناجحة.

وقد أوصت الأمم المتحدة بالأخذ بأسلوب الإدارة بالأهداف والنتـائج في إدارة مشروعات التنمية بالدول النامية بصفة خاصة, إدراكاً منها لأهمية إنطلاق هذه الدول نحو إنجاز هذه المشروعات بأسلوب فعَّال وعصرى يُعزِّز جهود التنمية, مُتحرِّرة مـن النظم الإدارية العتيقة والبطيئة التي تهزم أغراض التنمية وتحول بين مـشروعاتها وبـين تحقيق أهدافها, وإدراكاً لهذه الحقائق, ورغبة في دفع الإدارة في مصر نحو آفاق جديدة تَقدُّمية وعلميَّة, وتحقيق الفاعليَّة والكفاءة في عمل المنظمات,تبني مجلـس الـوزراء في شهر مارس سنة 1976م, ما سُمَّى بنظام إدارة الدولة بالأهداف والنتائج, بناء علـى إطار طرحه رئيس المجلس, وتحدَّد إستناداً إليه برنامج تنفيذي بتوقيتات زمنية لإدخـال هذا النظام وتعميمه باعتباره مدخلاً أساسياً من مداخل إحداث التغيير الإداري في هذه المرحلة.

إن هذه الدعوة الجديدة لتحريك عجلة الإدارة المصرية لها ما يُبرِّرها في ظل وضع مصر الراهن. ذلك أن " الإدارة بالأهداف" تستهدف تحقيق خُطوة ثانيـة في محاولـة لتخليص الإدارة المصرية من مُشكلاتها ومُعوِّقاتها التي كانت تزداد حدّة وتعقيداً بمرور الزمن, وكانت الخُطوة الأولى هي تحرير(وحدات) القطاع العام, كمنظمات أيّ تحريك الشركات والوحدات الإقتصادية المختلفة خارج الإطار التنظيمي المُحكَم الذي حُـدِّد لها في علاقتها بالمؤسَّسات والوزارات المعنيَّة, ذلك المسار الذي لم يُوصِّلها إلى بلـوغ أهدافها خلال الفترة الماضية.

كذلك يُعرِّف" أوديورن Odiorn" الإدارة بالأهداف بأنّها: عمليَّة يقوم بها المـدير ورئيسه بمقتضاها يقوم بتحديد الأهداف العامة للمنظمة, وتحديد المجـالات الرئيـسية لمسئولية كُلّ منهما في صورة نتائج مُتوقَّعة, وإستخدام المعايير التي تُقيس التقدُّم نحـو الأهداف, ومُساهمة كل من الطرفين في تحقيق النتائج المطلوبة.

ويتضح من التعريفين السابقين أنهما يُركِّزان على عملية تقييم أداء الأفـراد حيـث يُركِّز"أوديورن" على إشتراك الرئيس والمرؤوسين في وضع الأهداف معاً وتحديد المسئوليَّة في شكل أنشطة, وذلك بغرض إستخدام هذه النتائج كمقاييس لتقييم أداء الأفراد.

كذلك ينظر البعض للإدارة بالأهداف على أنّها طريقة للإدارة لا تختلف كثيراً عن الإدارة التي نعرفها كما يتّضح من تعريف "موريسي Morrissey" حيث يرى أن الإدارة بالأهداف والنتائج ليست أسلوباً تكنولوجياً للإدارة مُبتكراً حديثاً ولكنه منهج منطقي واضح للإدارة, إلاّ أنه يتحفّظ في ذلك بأن الأمر يتطلّب من المديرين أن يُغيّروا من أنماطهم الإدارية تغييراً جذرياً.

وإن كان يُسرّع في وضع تحفظ بأن الأمر يتطلّب من المديرين أن يُغيّروا من أنماطهم الإدارية تغييراً جذرياً, كما يضع تعريفاً مُبسطاً للإدارة بالأهداف على أنّها:-

"إدارة تحوي أهدافاً أو نتائج مُتوقّعة واضحة ومُحدّدة,كما تحوي وضع برامج واقعيّة لتحقيق تلك الأهداف, وتقييم الأداء في ضوء قياس النتائج"

في حين يُحاول البعض التمييز بين الإدارة بالأهداف والإدارة التقليدية, من ناحية أن الأولى تنقل عملية تحديد الأفراد والرقابة من التركّيز في يد الإدارة, وتجعلها عملية مُشتركة بين الإدارة والأهداف على مختلف المستويات التنظيمية.

ويتفق ذلك من وجهة نظر"Humble" في أن" الإدارة بالأهداف نظام حركي ديناميكي يعمل على دمج أهداف المنظمة وأهداف المديرين".

وينظر "ريدن" Reddin وهو من الكُتّاب المُهتمين بمجال الفعّالية الإدارية إلى الإدارة بالأهداف على أنها أسلوب يتم بموجبه تحميل المناصب الإدارية بأهداف, وربط المناصب بعضها البعض وبأهداف المنظمة ككل, وهو يُعرّف الإدارة بالأهداف بأنّها" تحديد مجالات الفعالية ووضع معايير للمناصب للفعالية الإدارية وتحويلها دورياً إلى أهداف قابلة للقياس محددة زمنياً ومرتبطة ببعضها البعض أفقياً ورأسياً بالتخطيط المستقبل" ويُعدّ هذا التعريف مُفيداً من الناحية العملية حيث يُركّز على الفعاليّة الإدارية والمجالات التي يُمكن أن تتحقق فيها فعاليّة المدير ومقاييس الفعاليّة.

ويتفق معه"روص" في أن التحديد المشترك للأهداف والنتائج المُتوقّعة يخدم زيادة الإنتاجيّة,كما يرى مكدونالد"أن دفع المديرين لوضع أهداف لأنفسهم وتوجيه جهودهم نحو بلوغها" يُوسّع نظرتهم لأنفسهم, ويُعرّفهم بمقدار المساهمة التي يُمكن أن

يُقدموها لنجاح الجهاز, وعندما تتّسق أهداف المديرين, فإن الجهاز بمجملة يستطيع أن يُحقّق نتائج ممتازة, ومن ثَمّ فإن قدراً كبيراً من الرقابة الذاتية وتوجيه النفس مطلــوب من جميع المديرين, ويحاول" ألبرخت" أن يصل إلى تعريف شامل للإدارة بالأهــداف, يدمج فيه عدداً من أفكار الباحثين, فيذكر"أنها نمط سلوكي للمدير, يقــوم بمقتــضاه بدراسة المستقبل المُتوقّع, والفرص المحتملة للتطوير وقيادة أفراد المنظمة لتحقيق النتائج المطلوبة, وفي نفس الوقت دفعهم لتحقيق أهدافهم الشخصية.

وينظر البعض إلى الإدارة بالأهداف بإعتبارها إستراتيجية للتخطيط وتحصيل النتائج بالشكل الذي يُحقّق أهداف المنظمة والأهداف الشخصية للمديرين والأفراد. فــيري "رايا Raia" إن الإدارة بالأهداف هي فلسفة"للإدارة" تعكس طريقة إيجابية في الإدارة أكثر من أنّها تعكس طريقة سلبيَّة أورد فعل,وأن محور التركّيز فيها هو علــى التنبــؤ بالمُستقبل والتأثّير فيه, أكثر من مُجرَّد الإستجابة للمُؤثّرات والأحداث,كما أنّها فلسفة مُهيئّه للنتائج Results – Oriented محورها الرئيسي هو التركّيز على التغــيير وعلــى تحسين كُلٍّ من الفرد والمنظمة, فهي فلسفة تُشجّع على إســهام المــديرين في الإدارة, وهي طراز إداري يتّفق مع ويُشبع إحتياجات المجتمع الحديث, أيّ فلــسفة وأســلوب للتطوير التنظيمي ككل.

ويرى الدكتور على عبدالوهاب أن الإدارة بالأهداف أسلوب شــامل للتطــوير وطريقة جديدة للتفكير, ومنهج عضوي مُتحرّك يجمع وظائف الإدارة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة,ويعمل على التنمية المُستمرَّة للمــوارد المُتاحــة, البشرية والمادية والفنية والمعنوية, والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على تحديد أهداف مُتحرّكة مُتطوّرة وتحقيق النتائج المطلوبة بُناءاً على معايير موضوعيَّة.

ومن ثم فإن الأسلوب الذي تجرى به الإدارة بالأهداف هو أن يــشترك الرؤســاء والمرؤوسين في تحديد الأهداف ومجالات النتائج التي يُراد بلوغها في فترة زمنية معلومة, لكلّ منصب من المناصب الإدارية, والتنسيق بينها وتحديد أنسب الطرق لبلوغ هــذه الأهداف والنتائج ودراسة الإمكانيات المُتاحة حالياً ومُستقبلاً, وتحديد المشكلات التي

يُمكن أن تعترض الأهداف المُحدَّدة, والإتفاق على أنسب الحلول لهـذه المـشكلات وتحديد المقاييس التي ستُقيَّم بناءاً عليها النتائج, وتوفير قدراً مـن الرقابـة الذاتيـة, والإتفاق على نواحي مُحدَّدة لتحسين الأداء في ضوء الأهداف الموضوعة.

إن هذه التعريفات جميعا – وإن إختلفت في صياغتها- إلاَّ أنَّها تجمـع علـى أن الإدارة بالأهداف كأسلوب إداري يُؤكِّد أهمِّيَّة الأهداف, ويعمل على تحديد أهـداف المنظمة ونشرها, ودمج أهداف الأفراد في الأهداف العامة للمنظمة, وتقييم الإنجازات في ضوء الأهداف الموضوعة وإشتراك الأعضاء في تحديد الأهـداف, والتعـاون مـع العاملين لتحسين الإنتاجيَّة وتطوير الأداء وزيادة الفعاليَّة الإدارية.

الأسس التي يقوم عليها نظام الإدارة بالأهداف:

1- التمييز بين الأهداف والوسائل حيث يتم تحديد هدف قابل للتحقيق والنجاح مع توفير كافة الوسائل والإمكانيات اللاَّزمة لتحقيق هذا الهدف.

2- إعتبار الهدف مقياس يُقاس على أساسه التنفيذ الفعلي.

3- مُتابعة تنفيذ الهدف بحيث يكون هناك تكيُّف مُستمرّ مع ما يُستجدّ من ظروف إذا لم يتمكَّن المسئول من التخلُّص من الظروف التي ظهرت مُؤخَّراً أو أحدثت قلقاً في التنفيذ.

4- أن يكون برنامج الإدارة بالأهداف مكتوباً ومُحدَّداً المعالم وله توقيت زمني مُحدَّد, وله أهدافه الرئيسية والفرعية, وأن يكون هناك مُساندة من جانب الإدارة العليـا ومُساندة تنظيمية من باقي الإدارات الأخرى ودعم مادي ومعنوي.

5- أن يُعطِي الرئيس كُلّ وقته وجهده هو ومرؤوسيه من أجل إنجاز البرنـامج بالكيفيَّـة وبالجودَّة وفي الوقت المُحدَّد في البرنامج وأن يكون هناك مُشاركة فعَّالة وتحمُّـس مـن تنفيذ البرنامج.

6- إشراك المرؤوسين في وضع الهدف وخطة التنفيذ.

7- توفير الأساليب المُناسبة لتقييم أداء البرنامج ويتطلَّب ذلك إعداد خاص للمسئولين عن التنفيذ وترشيد سلوكهم في أداء العمل والخضوع للقياس.

8- وجود نظام إتصال يُحقّق التغذية العكسية والفهم المتبادل.

فلسفة الإدارة بالأهداف:

تستند فلسفة الإدارة بالأهداف على مجموعة من الدعائم والقيم والتي من أهمها مايلي:

1- الاعتراف بأهمية العنصر الإنساني:

في حين تصف النظرية التقليدية عن الطبيعة الإنسانية (نظرية X) الإنسان بالكسل والسلبيّة وكُره العمل, وضعف الطموح, وأنه يجب السيطرة على الأفراد وتوجيههم وتدريبهم من خلال تخطيط العمل ورقابته بشكل مُحكَم, فإن النظرية المتفائلة والحديثة (نظرية Y) ترى أن الإنسان مخلوق نشيط, إيجابي,مُحب للعمل, أو راغب فيه, مُتنوّع الدوافع, قادر على ممارسة التوجيه والإنضباط الذاتي,لا يقبل فقط المسئولية ولكن يسعى إليها أيضاً.

وبالتالي نجد أن الإدارة التي تعتنق نظرية Yهي الإدارة المُؤهلّة لتطبيق إسلوب الإدارة بالأهداف, نظراً لأن هذا الأسلوب يتطلّب درجة كبيرة من الإنضباط والتوجيه والتحفيز الذاتي, والقبول التطوّعي للمسئولية.

2- الإتصال الفعّال:

إن فلسفة الإدارة بالأهداف تنبع أساساً من الأهمية القصوى للإتصالات الجيدة بين كافة المستويات التنظيمية, وبشكلٍ مُستمرّ ومُتجاوب مع إستمرار تغيُّر الظروف الداخلية والخارجية في التنظيم,فلكي يقوم أفراد التنظيم بأداء مُلتزم فإن ذلك يستلزم أن يعرف كل فرد في المنظمة ما هو مُتوقّع منه,ومتى وكيف يحصل التعاون اللاّزم من أجهزة المنظمة بما يُمكنّه من الوفاء بهذه التوقعّات, ثم الطريقة التي ستتم بها مكافأته وتقدير عمله, بالإضافة إلى ذلك فإن أهميّة الإتصال الفعّال تزداد في أوقات التغيُّر والتطوير أو عدم الإستقرار للقضاء على التشكُّك وتحقيق التكيُّف السليم مع هذه الظروف من خلال التفاعل الإيجابي بين الأفراد والوحدات الإدارية في التنظيم,فالإتصال الفعّال في

ظل أسلوب الإدارة بالأهداف قادر على توضيح المفاهيم, وتوثيق الروابط وتعميق التفاهم وإزالة الغموض وسوء الفهم, كما يسمح بتبادل وجهات النظر, وتوجيه طاقات الأفراد نحو تحقيق الهدف المطلوب.

3ـ الإتفاق على أهداف واضحة ومحددة:

تُعدّ الأهداف هي أحد الأركان الأساسية التي تستند عليها فلسفة الإدارة بالأهداف, حيث أن الهدف هو الرباط النفسي الذي يجمع الأفراد ويُوحِّدَ جهودهم ويوجِّه أفكارهم لبلوغه, بجانب أن الهدف هو الذي يُعطي معنى لسلوك الأفراد, ويمدُّهم بالإحساس بالإنجاز, ويُعد الهدف بمثابة الغاية أو النتيجة التي يُراد الوصول إليها خلال فترة زمنية مُحدَّدة وبمواصفات وكميات مُعيَّنة, كما تشمل الأهداف أربعة أنواع هي:

- الهدف الكُلّي للمنظمة: وهو الركِّيزة أو المُنطلق العام لجميع الوحدات والأفراد.
- الأهداف بعيدة المدَّى: وهي التي تُغطِّي فترة زمنية طويلة (5 سنوات أو أكثر).
- الأهداف قصيرة المدَّى: وهي تُستمد من الأهداف بُعيدة المدَّى وتعمل على تحقيقها وتُوضع في شكل كمِّي ونوعيٍّ.
- الأهداف اليوميَّة للأفراد والوحدات: وهي التي تُكمِّل بعضها البعض ويُساعد تحقيق إحداها على تحقيق الآخر.

وبالإضافة إلى الأهداف السابقة توجد الأهداف الشخصية والإبتكارية وأهداف حل المشاكل.

1ـ المشاركة:

تتضمَّن فلسفة الإدارة بالأهداف قيام المديرين في مختلف المستويات التنظيمية بالإشتراك في تحديد الأهداف التي يُمكِّن لإداراتهم أو أقسامهم تحقيقها خلال فترة زمنية مُعيَّنة, بجانب مشاركتهم في ترتيب الأولوِّيات بالنسبة للأهداف والنتائج المُتوقَّعة, وفي تقويم الإنجازات ومراحل التقدُّم نحو الأهداف المُحدَّدة, وتُشجِّع الإدارة بالأهداف

المديرين على أن يُحدِّدوا مقدار المساهمة التي يُمكن أن يُقدِّموها لتحقيق الأهداف الكُلِّيَّة للمنظمة, بجانب تحديد أهدافهم الشخصية التي يُمكِّنهم تحقيقها من خلال أهداف المنظمة, ومَنْ ثَمّ فإن هذا الأسلوب يتضمَّن إستراتيجية تحفيزيَّة تدفع الأفراد إلى التضامن مع أهداف المنظمة التي يعملون بها, والمساهمة الجادة في تحقيق النتائج التي تسعى إليها, وإن هذا الأسلوب يُساعد المديرين على أن يعيشوا في مشكلات الغد ويُخطِّطون لحلها لأن كل مدير أصبح يعرف النتائج المُتوقَّعة من منصبه, كما يعرف دور النتائج التي يُحقِّقها في النتائج الكليَّة للمنظمة.

2- قيادة فريق العمل:

إن فلسفة الإدارة بالأهداف بالنسبة للقيادة لاتختلف عنها في ظل النظريات والممارسات الإدارية الأخرى, فالقائد في ظل الإدارة بالأهداف هو أولاً عضو في فريق مُتكامل, يتكوَّن منه ومن جماعة العمل التي يقودها, وهو يُوجِّه ويُرشِدّ ويقود بالمشاركة, والعلاقة بينه وبين جماعة العمل هي علاقة أخذ وعطاء, إرشاد وإسترشاد, وتوجيه وإقتراحات, تعليم وتعلُّم, يُحيط كل ذلك إتفاق عام نحو توجيه كافة الجهود لتحقيق, الأهداف المشتركة, فالقائد لا يعمل وحده,ولايستطيع أن ينجح بدون العاملين معه, ودون تعاونهم وإخلاصهم وبالتالي فإن القيادة الإدارية ليست مجموعة من الصفات, ولكّنها مهارات يُمكن إكتسابها وصقلها وتعميقها, وينطبق ذلك على كافة المستويات التنظيمية.

3- ديناميكية الإدارة:

فالمنطق الذي تسير فيه الإدارة مُتحرِّك ومُتجدِّد, حيث يتجدَّد تحديد الأهداف كل فترة زمنية مُعينَّة, مما يُرشد الإدارة إلى أنسب السبل والإمكانيات لتحقيق أهدافها وتحسين نتائجها, فقد ترى الإدارة أن تُغيِّر أهدافاً مُعينَّة وتُطوِّرها أو تدمج بعضها أو تُؤجِّل هدفاً لوقت مُعيَّن, أو تُؤخِّر هدفاً وتُقدِّم آخر, كما قد ترى تغيُّر أسلوب أو أكثر من أساليب العمل...وهذه العملية الفكرية المُستمرَّة تجعل الإدارة تُمارس وظائفها بمنطق الوعي بالظروف المُحيطة والإمكانيات المُتاحة, وأنسب الطرق للتكيُّف مع هذه الظروف.

كما إن الإدارة الواعية المُتحرّكة تستطيع أن تُنشيء التغيير فنياً أو تنظيمياً أو إنسانياً وتتحكّم في حجمه وتُوجّه مساره, تماماً كما قد تتعرّض له وتتأثّر به, فالإدارة إذن تضع في إعتبارها العلاقات المُتداخلة بينها وبين ما يُحيط بها من ظروف بيئية مُختلفة.

تلك هي الدعائم والقيم التي تستند إليها الإدارة بالأهداف كفلسفة جديدة في الإدارة بالإضافة إلى أنّها أسلوب حديث في الإدارة ومنهج علمي لتطوير المنظمات Organization Development.

مقومات الإدارة بالأهداف والنتائج:

تتطلّب الإدارة بالأهداف والنتائج توفير مُقوّمات أساسية لعملها ونجاحها, وحتى يمكن أن تُحقّق أغراضها وتُنجزها كأسلوب قوي هادف للوصول إلى النتائج في سرعة وكفاءة عالية, وهذه المُقوّمات هي:

1- تحديد الهدف تحديداً واضحاً لكل وحدة وقطاع:بما يتطلّبه هذا التحديد من تقرير أهداف واقعيّة, وفي حدود المُمكّن وقابلة للقياس- كماً وجودة- قياساً علمياً في ظل المعطيات والإمكانات ومُستلزمات الإنتاج التي تُوضع تحت تصرُف الإدارة, ويقتضي التحديد الدقيق للأهداف أن يشترك المرؤوسين والرؤساء معاً إشتراكاً حقيقياً ومُجدياً, لينمو لدى الأفراد الحافز لتحقيق هذه الأهداف, ومن ثَمّ فإنّه من جانب قلّة من المديرين وإلاّ كانت غير مُتقبّلة أو بعيدة عن الواقع أو مُتعارضة مع ظروف وإمكانات الوحدة المُنفّذة أو حصيلة هذا كُلّه.

ومن الأهمية بمكان قبل إحداث أيّ تغيير وتهيئة الجو لهذا التغيُّر, ومن غير السليم إطلاقاً إدخال الإدارة بالأهداف, وهو نظام يحوي درجات مُختلفة من التغيير دون تهيئة البيئة التي سوف يدخل بها,وأن بقاء المنظمات على حالها فترة طويلة, وبقاء الموارد البشرية بعلاقاتها المُتشابكة الرّاسخة, يُنمّي إتجاهات قويّة تُقاوم التغيير والتجديد, وتُناوئه في بعض الأحيان, بسبب زعزعته لأنماط العمل والعلاقات المُستقرّة.

وإن تطبيق نظام الإدارة بالأهداف دون تحديد سليم لمضمون هذه الأهداف, ستنتهي إلى مزيد من الأعباء الإدارية, ويعني ذلك أنّه لكي يتحقّق الإصلاح الإداري

يجب أن تتم مراجعة موضوعية لحقيقة الأهداف التي تُحدَّد لكُلّ وحدة من وحـدات الجهاز الحكومي, والقطاع العام, كما تُحدَّد قيمة ما تحقّق عنها من إنجازات فعليّة بعد معرفة تكلفتها.

ومن هنا تظهر أهمية الحصول على أكبر كم من المعلومات عن الوحدة الإنتاجيـة, وهذه المعلومات يجب أن تتّصف بالدقّة والشمول بحيـث تُعطـي للمـدير الـصورة الواضحة والحقيقية لموقف الوحدة أو المنظمة, ولهذه المعلومات أهميّة ضخمة في تحديد مجموعة الأهداف وفي الرقابة والمتابعة والتقييم.

2- اختيار القيادة الصالحة: وهذه هو الأساس الذي بدونه ينـهار كـل أساس عند إتبّاع هذا الأسلوب في الإدارة فيجب مُراعاة توافر شروط الصلاحيَّة التامة في كل قائد, على إختلاف المستويات, والتي تُؤهِّله لممارسة هذا الأسلوب في الإدارة ويجب تدريب وتنميَّة القادة في هذا الصدَّد بما يحقّق تفهمهم الكامـل لأسلوب الإدارة بالأهداف, ويُؤهِّلهم لممارسته بثقة وكفاءة عالية.

3- منح القادة المُساندة السياسيَّة,والثقة التامة, والدفع المُستمرّ: وهـذه إعتبارات أساسية لفاعليَّة المُديرين بالدول النامية فالمُلاحظ أن المدير الذي يستمتّع بثقة ومُساندة القيادة السياسية يكون أكثر إنطلاقاً وإنجازاً, وأكثر إستعداداً لإنجاز القرارات الصعبة وتحمل مسئولية هذه القرارات, ويكون نظرة مُتّجهاً دائمـاً إلى الهدف غير مشدود إلى الخلف خَشيَّة النيل منه, أو التشكك فيه, أو الإرتفاع به.

4- إطلاق يد المديرين في العمل... بمعنى تحرُّرهم من القيود التي لا مُبرَّر لها والإجراءات العقيمة, ومنحهم الحُريَّة التامة في إتخاذ القرارات وإعفائهم مـن التدخُّل المُستمرّ في قراراقم, ومن الرقابة اللصيقة علـى الأسـاليب والطـرق المُستخدَّمة, وهذه السياسة تُؤدِّي لتقوية دوافع المدير في الإهتمام بالعمل والرغبة في تطويره.

ويرتبط بهذا قدرة القائد على تفويض السلطات بالأسلوب الذي يُؤدِّي إلى مزيـد من النتائج الإيجابيَّة ويزيد من فاعليَّة الإدارة وسيطرقا, بحيث يحصل كل مدير علـى

السلطات الكافية لمواجهة أعباء منصبه ومسئولياته, يأخذ المبادأة ويُمارس التطوير كُلّما كان لديه ما يُبرِّره, ولا مجال للإحتجاج هنا بأن إطلاق يد القائد في الإدارة سوف يُؤدِّي إلى الإستبداد والطُغيان في العمل, طالما أن العنصر الثاني من هذه المُقوِّمات قد رُوعيَ بدقَّة.... ونعني به إختيار القائد الصالح.

5- إعمال نظام فعَّال ومَرِنْ للأجور والحوافز والروادع: إذا نظرنا إلى النظم الإدارية المُطبقَّة في الدول الأخرى سواء أكانت إشتراكية أم رأسمالية يتبيَّن لنا الفارق الكبير بيننا وبينها, في يوجوسلافيا وهي من أكثر الدول الاشتراكية تمسكاً بالنهج الإستقلالي, وبها تجربة رائدة في الإدارة الذاتيَّة تتَّسم بمضمون الإدارة بالأهداف, نجد المصدر الوحيد لعائد الوحدة الإنتاجية هو حصيلتها من بيع السلع في السوق بمعنى أن الوحدة تعتمد على مواردها الذاتية, ولا تعتمد على دعم من جانب الدولة, ومن ثَمَّ تجد الإدارة نفسها مُضْطَرة إلى منح قضية تحسين الأداء والتطوير جُهداً أساسياً لُمقابلة المنافسة, وترتبط مكافأة الإدارة والعاملين سوياً بالوصول إلى أهداف مُحدَّدة في مُدَّة زمنية مُعيَّنة, فالعامل يرتبط أجره بكميَّة ومستوى مُعيَّن من الإنتاج طِبقاً للخطَّة الموضوعة بمعرفة الفنيين بالشركة, فإذا حقَّق العامل الخطَّة أخذ أجره وإذا حقَّق أكبر أخذ حافزاً, وإذا حقَّق أقل خُفِّض أجره, وكُلّما إنخفض إنتاجه إنخفض أجره الأساسي شهرياً إلى أن تصل إلى مُرتَّب الكفاف.

وحتى يُمكن أن يكون نظام الإدارة بالأهداف والنتائج فعَّالاً, فإن النظام المالي المعمول به يجب أن يؤسَّس وفق هذا المفهوم ويكون نظام الحوافز والروادع والأجور في خدمة أهداف المنظمة, فمن غير المعقول أن نُطالب وحدة ما بأهداف مُعيَّنة ثم نضع من القيود والإجراءات المالية المُعقَّدة ما يحول بينها وبين إنجاز ذلك في سُرعة وإقتصاد وإتقان, فإذا كان الإهتمام حالياً ينصرف إلى مدى مُطابقة التصرُّف للوائح المالية, بصرف النظر عن إقتصاديات الإجراء نفسه, فإن الإدارة بالأهداف لا تعتنق مثل هذا المبدأ, الذي يجعل هذا المبدأ من الإجراءات واللّوائح هدفاً في ذاتها.

6- المُحاسبة والتقييم على أساس الإنجازات: في ظل أسلوب الإدارة بالأهداف يكون التقييم من واقع تقارير النجاح, والتقدُّم المرحلي, والتحقيق النهائي للأهداف بمعنى أن يكون الحساب عن الإنجازات التي تحقَّقت, لا عن مدى الإلتزام الحرفي باللّوائح والتعليمات أو التدخُّل المُستمرّ في عمل الإدارة بحُجَّة التأكُّد من أن النظم والقواعد مرعية تماماً, وأن اللّوائح والإجراءات لا تتصَّف بالقُدسيَّة, ومن المُؤسِّف أن تُصبح غاية في ذاتها. فهذا إن حدث يجعل فكر العاملين مشدوداً دائماً إليها, وإذا طُلب منهم التحللّ منها أو التحرُّك خارج إطارها أبدوا مُقاومة شديدة.

ويجب أن نُلاحظ أننا لا نستطيع أن نُدير مالم يكن في إمكاننا أن نقيس, بمعنى أنَّه إذا كانت وظيفة الإدارة هي زيادة فاعليَّة الموارد المُتاحة, فإنَّ للتأكُّد من تحقيق هذه النتيجة فإنَّا لا بد أن نملك وسيلة قياس نحتكم إلى مدلولها في ترشيد مواقفنا بالنسبة إلى الأهداف المُحدَّدة.

ومن هنا فإن الإدارة بالأهداف تتطلَّب توضيح النتائج الأساسيَّة ومُعدَّلات الأداء التي يتعيَّن على كُلّ مدير تحقيقها طِبقاً لأهداف الوحدة أو المنظمة, كما أنَّها تتطلَّب إلتزام المدير بهذه الأهداف, وإستخدام أسلوب دوري مُنظَّم لمراجعة الأداء يسمح بقياس ومناقشة التقدُّم الذي تحقَّق نحو إنجاز الأهداف, ووجود نظام لتقييم الكفاءات البشرية ولتحديد الأشخاص ذوي الإستعداد للتطوير والتقدُّم, وهذا الأسلوب سوف يُؤدِّي إلى تطوير الخطَّط التدريبيَّة لمعاونة كُلّ مدير في التغلُّب على نقاط الضعف, وتدعيم نقاط القُوَّة فيه, مع تشجيعه على الإلتزام بالتنمية الذاتية لمعلوماته وقدراته.

الملامح الرئيسية لنظام الإدارة بالأهداف والنتائج:

في ضوء ما تقدَّم فإن الملامح الرئيسيَّة لنظام الإدارة بالأهداف والنتائج يُمكن ابرازها في النقاط التالية:

1- نظام الإدارة بالأهداف والنتائج ليس نظاماً مُعقداً ولكنه في الواقع عمليَّة إدارية سهلة التطبيق وذات فعاليَّة عالية.

2- يقوم هذا النظام أساساً على توفُر أهداف مُحدَّدة المعالم تحديداً واضحاً, ويتم التوصُّل إليها بعد دراسة مُتأنيَّة وإسهام من جانب كافة الأطراف المعنيَّة, وهذه الأهداف لا تتعارض مع الواقع الفعلي أو الإمكانيات المُتاحة.

3- نظراً لأن الأهداف مُحدَّدة ومُعلنة, فمن الطبيعي أن يُؤدِّي هذا إلى تركيِّز الإهتمام الكامل عليها وجذب الإنتباه إلى المنظمة ذاها, ممّا يُجنِّب إحتمالات الجنوح أو الإمتصاص في مشاكل العمل اليومية.

4- تطبيق هذا النظام يُؤدِّي إلى تحويل إهتمامات الإدارة في جميع مستوياها بشكل حاسم نحو تحسين الأداء بصورة مُستمرَّة, وهذا في حد ذاته يُعتبر المحور الرئيسي للتغيير السلوكي المنشود للعاملين بالمنظمة.

5- أن الفلسفة الأساسية للنظام تقوم على أساس خلق مناخ ديمقراطي مسئول داخل المنظمة, إذ تتحدَّد الأهداف بأسلوب الحوار الجاد بين الرؤساء والمرؤوسين في كافة المستويات التنظيمية, ممّا يُتيح فرصة طيبة لإسهام العاملين في رسم السياسة ووضع الخطط وتحديد دور كل فرد.

6- هذا المناخ الديموقراطي يُؤدِّي بالعاملين إلى الإحساس بالمسئولية مع تزايد درجة الولاء للمنظمة, بما يُؤدِّي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاج.

7- من شأن الأسلوب الديموقراطي في الإدارة إعادة الحياة إلى قنوات الإتصال داخل المنظمة في صورة صحيَّة وسليمة تربط القيادة بالعاملين, وتُنقل منهم إلى الرؤساء الرغبات والآراء والمقترحات, بما يُنمِّي الإحساس بروح الفريق ويُدعِّم الروح المعنوية.

8- يؤدي هذا النظام إلى إختفاء المدير "البيروقراطي" والعامل المُهمِّل; ويعفي المنظمة من العلل والآفات أو الظواهر البيروباثلوجية, التي تُصيب المنظمات, ليحل محلها الإحساس بالثقة وتحقيق الذات والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة بإعتبارها أهدافاً شخصية تتحقَّق من خلالها أهداف العاملين في زيادة دخولهم وتحسين مستواهم.

خطوات نظام الإدارة بالأهداف:

تتلخّص خطوات نظام الإدارة بالأهداف فيما يلي:

أ- وضع الأهداف.

ب- إعداد خطة العمل.

ج-القيام بالمُراجعة الدوريّة للإنجازات.

د- تقييم الأداء.

وضع الأهداف:

عقد إجتماعات مع المرؤوسين للإتفاق على الأهداف المبدئيّة الـتي يـستطيع أن يُحققّها كل مرؤوس على حدة خلال فترة زمنية مُحدَّدة, وتجميع هذه الأهداف بحيث تُمثّل الهدف الرئيسي للنشاط , ثم مُراجعة الأهداف المبدئيّة الـتي تم التوصُّـل إليهـا بمعرفة المستويات الإدارية الأعلى للتحقُّق من واقعيتها وإمكان تحقيقها وإتفاقهـا مـع الأهداف العامة للمنظمة, وإجراء أيّ تعديلات عليها ثم تُعاد مرّة أُخـرى للدراسـة بمعرفة الجهة التي قدّمت الإقتراح,لإبداء الرأيّ في التعديلات مـن أسـفل إلى أعلـى والعكس إلى أن يستقرّ الأمر على وضع مُعيَّن.

وعند وضع الأهداف يُراعي مايلي:

1- واقعيّة الأهداف ووضوحها وأن تكون مُحدَّدة في صورة كميّة قابلة للقياس.

2- المُساهمة الإيجابيّة من جانب الرئيس والمرؤوسين في وضع الأهـداف وألاّ ينفـرد الرئيس بوضعها بعيداً عن مرؤوسيه.

3- تحديد الإنجازات المطلوب تحقيقها بالنسبة لكُلّ مرؤوس على حده في شكل كمّي حتى يُمكن قياسها.

4- عند البدء في التنفيذ يتم التحقُّق من أن الرئيس قد قام بتفويض الـسلطة اللاّزمـة للمرؤوس لتحقيق الأهداف وأن يظل الرئيس مسئولاً عن إنجازات كُـلّ مـرؤوس وتعديل المسار بصفة مُستمرّة.

إعداد خطة العمل وتتضمن:

1- توضيح المهام والأنشطة الضرورية لتحقيق الهدف إلى خطوات.

2- توضيح العلاقة بين الأنشطة المُختلفة حسب تتابعها مرحلياً وزمنياً.

3- تحديد المسئول عن تنفيذ كل خُطوة أو عمليَّة.

4- تخصيص الموارد اللاّزمة للتنفيذ.

5- تحديد التوقيت الزمني اللاّزم لكل خطوة أيّ وقت البداية ووقت النهاية والزمن اللاّزم للإنتهاء من التنفيذ.

المراجعة الدورية للإنجازات وتتضمن:

1- قياس الإنجازات أو النتائج كُلّ فترة زمنيَّة.

2- مُناقشة تلك الإنجازات والنتائج والتعرُّف على المشاكل إن وُجدت حتى يُمكن إدخال العلاج اللاّزم.

3- إسقاط أو إضافة بعض الخطوات لتنفيذ المراحل التالية.

وتتم المراجعة بمعرفة المرؤوس أيضاً بنفسه وبمعرفة رئيسه أيضاً.

تقييم الأداء:

يتم تقييم الأداء أولاً بأول عن طريق:

1- مُقارنة التنفيذ الفعلي لكُلّ مرؤوس بما كان مّقرَّراً في الخطة.

2- التعرُّف على الإنحرافات وأسبابها وعلاج تلك الأسباب لمنع تراكم الإنحراف أو تكراره.

3- ربط النتائج التي حقّقها كل مرؤوس بنظام الحوافز المُقرَّرة.

4- وضع أهداف الفترة التالية للمرؤوس.

5- صرف الحوافز المُقرَّرة فوراً.

الفصل الثاني عشر

إدارة الأفــراد كمدخـل لتنمية وتطوير الأداء التنظيمي بمؤسسات الخدمات الإنسانية

- مُقـدِّمة.
- سياسة شئون الأفراد.
- تهيئة وتدريب وتطوير وتنمية العاملين.
- الإشراف على آداء الموظف.
- تصميم ووضع نماذج تقييم الأداء.
- التعامل مع مُشكلات آداء المُوظّف.
- إنهاء خدمة المُوظّف.
- نظرة إلى المهنة.

الفصل الثاني عشر

إدارة الأفــراد كمدخل لتنمية وتطوير الأداء التنظيمي بمؤسسات الخدمات الإنسانية

مقدمة:

في مجال الخدمات الإنسانية يُعد فريق العمل والمشرفين مصدراً من أهـم المـصادر لتوسيع نشاط وتأثير المُؤسَّسات الإجتماعية, كمـا أن إدارة الأفـراد في مُؤسَّـسات الخدمة الإجتماعية تتضمَّن الوظائف الرئيسيَّة التي يجب القيام بها على أكمـل وجـه بهدف تنمية وتحقيق وتشكيل فريق عمل مُنتج ذو مهارة عالية.

ومن أجل تحقيق هذا الهدف يجب إتباع الخطوات التالية:

1- تعين وإختيار العاملين بالمؤسسات الإجتماعية وأيضاً الأخصائيين الإجتماعيين.

2- تحديد وتخصيص المهام المطلوبة من الوظيفة من أجل وضع الوصـف الـوظيفي المطلوب.

3- وضع وتصميم نماذج لتقييم الأداء.

4- توعية وتدريب وتنمية مهارات فريق العمل.

5- الإشراف على الأداء.

6- التعامل مع مشكلات أداء العاملين.

7- تحديد الفروق الوظيفية والتدُّرج المهني.

بالإضافة إلى ذلك هناك مجموعة من القضايا والمهام المُرتبطة والمُتعلقّة بوظـائف إدارة الأفراد مثل:التصنيف الوظيفي, وتحديد الأجر, ودعم فريـق العمـل, وتحـسين الأداء الوظيفي, والرعاية الصحية للموظف, وضمان سلامته,وعلاقات إدارة العمال, وضمان جودة العمل, وقانون إدارة شئون العاملين, والأنظمة المُستخدَمة, كما يَتـضح أن إدارة العاملين ترتبط إرتباطاً وثيقاً بالإشراف على فريق العمل حيث أن كثيراً من المـسئوليات

الإشرافية تتضمَّن وظائف مثل: تنمية العمل, وتحديد أهداف مُوحدَّة, ودعم التعدُّد الثقافي والمعرفي, ومناقشة المُتطلَّبات التنظيمية.

سياسات شئون الأفراد:

تقوم سياسات شئون الأفراد بتحديد الحقوق والإمتيازات والمسئوليَّات التي يتوقَّعها رئيس العمل من العامل وأيضاً التي يتوقَّعها العامل من رئيس العمل, وتتضمَّن مُمارسات شئون الأفراد كيفيَّة تشغيل وإدارة سياسات شئون الأفراد, كما أن صياغة الأهداف والغايات المُتعلِّقة بالممارسات والسياسات يتم التعبير عنها على كافة مستويات شئون الأفراد.

كما تُساعد هذه السياسات أيضاً على المستوى المعنوي عن طريق وضع إطار عمل للتعامل الجيِّد مع العاملين, فإذا تم مُراجعة هذه السياسات بعناية وعمل تحديث لبياناڤا وبيانات العاملين فسوف تُساعد فريق العمل على فهم مسئولياڤم وحقوقهم وواجباڤم, ومن أجل أن تتطابق هذه السياسات مع القوانين الخاصة بالمؤسَّسة, يجب أن يتم مُراجعة هذه السياسات دورياً من قبَل مجلس إدارة المؤسَّسة أو لجنة الخدمة المدنية مثل مُؤسّسة NASW **1990** وقد حصُلت على مُستويات من الإعتماد كمُؤسَّسة مُعترف بها, وهذه المستويات تتعلّق بتصنيف العاملين في العمل الإجتماعي (الأخصائيين الإجتماعيين).

وتتنوع سياسات شئون الأفراد طبقاً لشكل المُؤسَّسة الإجتماعية فهناك مُؤسَّسات خاصة خيريَّة, وهناك مُؤسَّسات خاصة تكسب من أعمالها, بينما هناك نوعاً ثالثاً من المُؤسَّسات وهو المُؤسَّسات العامة التي تعمل تحت اللوائح الخاصة بالخدمة المدنية, وعامة يتم وضع وتطوير سياسات شئون الأفراد بواسطة مجلس الإدارة ومُدير المؤسَّسة بمساعدة فريق العمل الإشرافي, ولكن في بعض الحالات تقوم لجنة الخدمة المدنية ولجنة شئون الأفراد ومجلس إدارة المُؤسَّسة واللَّجنة التنفيذية المُشتركة المُكوَّنة من الأفراد ومجلس الإدارة معاً بتصميم ووضع سياسات شئون الأفراد, وعلى الرغم من ذلك يجب أن يتم الموافقة على سياسات شئون الأفراد من قبل مجلس إدارة المُؤسَّسة ولجنة الخدمة المدنية والهيئة المسئولة عن سياسات المُؤسَّسات في المنظمة.

تعيين واختيار عاملين ذوي كفاءة:

تُعد عمليّة إختيار وتعيين أفراد فريق العمل من أهم عناصر إدارة شئون الأفـــراد, كما يجب وضع الوصف الوظيفي الخاص بكل عمل طبقاً للمهام المُسندة إليـــه هـــذا بالإضافة إلى تحديد المؤّهلات التي يجب توافرها في المُوظّف(المعرفة, المهارات, القدرات, الإتجاهات) كما يجب وضع نظام مُعيَّن للمقابلات الشخصية التي تـــتم للمُتقـــدِّمين, وتتضمَّن عملية إختيار الموظفين مُراجعة المُؤهَّلات التي تتوفَّر في كل مُتقـــدِّم وتنظـــيم مقابلات شخصية لهم من أجل تحديد أفضَل العناصر, بينما تتضمَّن عمليـــة التعـــيين تعريف المُوظَّف الجديد بالمنصب الذي يحتله وتأهيله حتى يستطيع أن يبـــدأ عملـــه في موقعه الجديد بفاعليَّة.

وفيمـا يلـي الخطـوات الخمـس الأساسـية الـتي تتـضمن عمليـة الإختيـار والتعيين:

1- تصميم الوصف الوظيفي الذي يُحدِّد المعلومات الخاصة بالمُؤهَّلات الواجـــب توافرهـــا للمنصب الشاغر فيما يتعلّق بالتعيين والمُؤهَّل الدراسي, والخبرة, والمهارات والقُـــدرات الفرديَّة.
2- الإعلان عن الوظيفة.
3- تحديد المُتقدِّمين للوظيفة عن طريق إستمارات التقديم ومُراجعة الـــسيرة الذاتيـــة الخاصة بالمُتقدِّمين والصحيفة الجنائية الخاصة بهم.
4- عمل مُقابلات شخصية للمُتقدِّمين.
5- إختيار الشكل المُناسب للوظيفة.

إن عمليَّة إختيار المُوظَّف المُناسب تُعد إستثماراً جيداً للوقت الإداري فإذا لم تـــتم هذه العملية بالطريقة المُناسبة سوف يكون مَضيَعة لوقـــت فريـــق العمـــل الإشـــرافي والإداري,كما سيكون إستهلاكاً لطاقات من المفروض أن يتم إستغلالها في مـــصلحة المُؤسَّسة, وبالرَّغم من أن هناك بعض القوانين القوميَّة والمحليَّة والدوليَّة التي تُؤثِّر علـــى

عملية التعيين, إلاّ أن هناك ثلاث مجموعات رئيسيَّة من القوانين والسياسات التي تُساعد في تشكيل الممارسات القانونية في هذا الميدان وهي:

1- العمل الإيجابي.

2- المساواة في فرص التعيين.

3- الأفراد المُعاقين.

ومن الجدير بالذكر أن هناك قوانين تعكس الجهود الإداريَّة المبذولة من الدولة للقضاء على المُحاباة والوساطة والمحسوبيَّة والرشوَّة, وذلك عن طريق التأكُّد من أن مبدأ تساوي الفرص هو الأساس الذي تعتمد عليه كل خطوات وإجراءات التعيين.

وهناك عدة إختلافات وفروق بين مبدأ المساواة في فرص العمل, والعمل الإيجابي يجب ملاحظتها, هي كالآتي:

1- أن مبدأ تساوي الفرص هو أمرٌ قانونيّ, بينما مبدأ العمل الإيجابي هو أمرٌ تطوُّعي.

2- أن مبدأ تساوي الفرص مبدأ حيادي فيما يتعلّق بالمواصفات المحفوظة, بينما نجد أن مبدأ العمل الإيجابي يُفضِّل بعض الأفراد طبقاً للمواصفات المحفوظة والمُعتمَدة.

3- مبدأ تساوي الفرص هو مبدأ تحريمي, بينما نجد أن مبدأ العمل الإيجابي هو مبدأ تشجيعي وتعزيزي بمعنى تفضيل أعضاء من بعض المجموعات التي تحت الحماية.

4- مبدأ تساوي الفرص هو أمرٌ دائم, بينما يتَّصف مبدأ العمل الإيجابي بأنه علاج مُؤقَّت.

وبالإضافة إلى حظر بعض الأنواع من الأسئلة في المُقابلات الشخصية التي تتم للمُتقدِّمين,تتطلَّب بنود المساواة في فرص العمل, أن تكون عمليَّة إختيار الموظفين عمليَّة خالية من أيّ إشارات أو تلميحات خاصة بالفئة أو الطبقة الإجتماعية الي ينتمي إليها المُتقدِّم, أو الفئة العنصريَّة أو الجنس الخاص بالمُرشَّح لشغل الوظيفة, حيث يتم دراسة هذه النقاط فيما بعد عند عمل ملف المُوظَّف,ويبدو أن الموقف العدائي في إختيار أحد المُتقدِّمين واضحاً عندما يكون مُعدَّل إختيار هذا المُتقدِّم أقل بنسبة80% (أيّ في مجموع الدرجات) من مُعدَّل إختيار باقي المُتقدِّمين, ولكن على الرغم من

ذلك, قد لا يُشير الفرق الكبير في المُعدَّلات الخاصة بإختيار المُتقدِّمين إلى أيّ نوع من أنواع العداء وذلك في حالة إعتماد الفروق على أعداد قليلة.

ولهذا وضماناً لتطبيق مبدأ المساواة في فرص العمل يجب أن تعتمد الشروط والمواصفات الخاصة بالمؤهل الدراسي والخبرة المطلوبة للمُتقدِّم على الوظيفة التي يُراد شغلها, أيّ يجب أن تكون هناك علاقة بين المُؤهَّلات المطلوبة والوظيفة الشاغرة, علاوة على ذلك, يجب أن يتم تأهيل الشخص المُعاق تحت مَظلَّة القوانين التي تُصدرها, فالشخص المُؤهَّل ذو الإعاقة, هو ذلك الشخص الذي لديه رعاية كافية ولكنه يُمكّنه القيام بالوظائف الأساسية التي تتطلّبها الوظيفة.

وتتضمن عملية التأهيل خطوتين هما:

1- عملية تحليل أو دراسة تُوضِّح الوظائف الأساسية المطلوب من الشخص القيام بها.

2- عمل تقييم لما إذا كان الفرد سيستطيع القيام بهذه المهام والوظائف سواء إذا تم تقديم الرعاية الكافية له أو عدم تقديمها.

وتتضمن القوانين الخاصة بتشغيل المعوقين البنود التي تتطلّب من المُنظمات أن يكون لديها نوعاً من أنواع الرعاية لكل العملاء والموظفين, ويعني مفهوم الرعاية المُعتدلة نوع جديد من الخصائص التي تُميِّز الممارسات الإجتماعية الوظيفية التي تتم تحت القوانين الخاصة بذوي الإعاقات, ولكن وعلى الرَّغم من ذلك, يبدو أن مفهوم الرعاية المُعتدِّلة هو مفهوم لم يتم تعريفه بوضوح في تلك القوانين.

وتُعد الرعاية المُعتدِّلة, هي "العمل الذي يقوم به رئيس العمل أو الجهة التي تقوم بالتعيين من أجل مُساعدة الشخص المُعاق على أداء الوظائف الرئيسية التي يتطلّبها العمل". ومن أجل تحديد ومعرفة ما إذ كان الشخص المُعاق قادراً على القيام بواجباته الوظيفية أم لا, يجب عمل تقييم لهذا الشخص مع إفتراض وجود كل الرعاية المطلوبة, فإذا ثبت أن هذا المُعاق لايستطيع القيام بالمهام المطلوبة منه مع وجود كل الرعاية المطلوبة, يُعتبر هذا الشخص غير مُؤهَّل وبالتالي يتم رفضه.

وقد حدّد بعض المشرفين القائمين على وضع الوصف الوظيفي للوظائف العديد من الأهداف وراء هذه العمليّة وهي كما يلي:

1- يُعد الوصف الوظيفي هو الأساس في شرح وإيضاح ما يتوقّع أن يقوم به المُوظّف في هذه الوظيفة من مهام وأعمال وأنشطة.

2- يُساعد الوصف الوظيفي على تسهيل مراجعة أداء المُوظّف وتقييمه حيث يحتوي الوصف الوظيفي على المهام والمسئوليات التي تقع على عاتق المُوظّف.

3- يُعد الوصف الوظيفي قاعدة بيانات تُساعد في تحديد إحتياجات العاملين, وأيضاً تحديد الوظائف والمهام التي لا زالت بحاجة, إلى مَنْ يقوم بها وبالتالي تحديد العمالة المطلوبة للمؤسّسة أو المنظمة.

4- كما يُعد الوصف الوظيفي أداة جيدة لمُتابعة العلاقة بين الذي يتم إنجازه وبين الأهداف التي وضعتها المؤسسة.

تهيئة وتدريب وتطوير وتنمية العاملين:

إن عمليّة التنصيب أو التقليد لمنصب هي عمليَّة هامة بالنسبة للمُوظَّف الجيد لهذا فهي تستحق الإهتمام من المنظمة التي تُعينُه, فالإنطباعات الأولى التي تأخذها المنظمة عن العامل تدوم, ومن ثم كان من الهام أن تكون البرامج التدريبية والتأهيلية والمهنية هي برامج تُزوِّد الموظف بخبرات إيجابيَّة عن المنظمة ونشاطها, ويُعد الغرض الأساسي من عملية التهيئة هو تقديم وتعريف الموظف الجيِّد بالمنظمة وأنشطتها وسياساتها وقوانينها ولوائحها وإجراءاتها, كما تجب أن تُقدِّمه وتُعرِّفه بفريق العمل الذي سيتعاون معه ودوره ومسئولياته في المنظمة والبناء الوظيفي للمنظمة ككل, ولا شك أن مُعظم العناصر التي تتضمنها عملية التهيئة لا تتم إلاّ بالممارسة والعمل لأيام كثيرة, ومع قيام المُوظّف أيضاً بقراءة بعض الوثائق واللّوائح الخاصة بالمنظمة وسياساتها وتاريخ عملها, بالإضافة إلى الإطلاع على بعض النماذج والأمثلة التي سوف يسير عليها المُوظّف الجديد.

كما يجب أن تتضمَّن عمليّة التهيئة أيضاً شـــرح وافي للبنـــاء الـــوظيفي للهيئـــة, والتعريف بالمسئولين عن أقسامها وكيفية الإتصال بهم, والإجراءات الخاصة بالعاملين وفرص العمل والترقّي داخل الهيئة, فالموظف الجديد دائماً بحاجة إلى شرح كامل أيضاً لأهداف المؤسَّسة والغرض من إنشائها, ونظراً لأن معظم الهيئات والمؤسَّـــسات الـــتي تُقدِّم الخدمات الإنسانية هي جزء من شبكة من المؤسَّسات المُقدِّمة للخدمات, فيجب أن يتعرَّف الموظَّف الجديد على دور المؤسَّسة التي يعمل بها وموقعها في هذه الـــشبكة, والتعريف بالسياسات المُتعلّقة بهذا الموضوع واللوائح الخاصة بها, كما يجـــب أن يـــتم إعطاء المُوظَّف الجديد رسم بيانيٍ يُوضِّح هذه الشبكة في العلاقات التنظيمية المتداخلـــة فيها مع وجود لائحة العمل واللاّئحة الخاصة بالجزاءات وغير ذلـــك مـــن الـــشئون العمالية.

ويمكن النظر إلى برامج تطوير وتنمية العاملينَ من زوايا مُختلفـــة, فقـــد يكـــون البرنامج ما هو إلاّ ورشة عمل واحدة تتضمَّن موضوع حيوي واحد, في حين قد يكون البرنامج عبارة عن سلسلة طويلة من التدريبات التي قد تستغرق شهور مُتعدِّدة, وتُعد تدريبات العاملين من البرامج التي تحتل مكانة واضحة في خطة عمل المؤسَّسة, فخطـــة تنمية فريق العمل هي خطة هامة تُعطي العاملين الفرصة لتنمية مهـــاراتهم وإكتـــساب معارف ومهارات جديدة بعيدة عن وظيفتهم الأساسية, كما تُزوِّد المشرفين أنفـــسهم بفرص جيِّدة لتحسين معارفهم ومهاراتهم بالنسبة لبعض الإداريين, وتُعد برامج تنميـــة وتطوير العاملين هي عملية مُكلِّفة وتتمثَّل أهميتها في أنها تُساعد على نشر الـــسياسات الجديدة للمؤسَّسة, أماَّ بالنسبة للبعض الآخر, تُعد عملية تدريب العاملين هي واحـــدة من أهم الإستراتيجيات التي تمنع حدوث أيّ إهمال أو قصور من الموظف أو رداءة أداء المُوظَّف مع الوقت نظراً للتغيُّرات التكنولوجية والثقافية والإجتماعية التي تحـــدث في العالم ولا يتم تدريبه وتهيئته لها.

أماَّ إذا نظرنا إلى هذه العملية من منظور المُتلقّين للخدمة, يُعد تـــدريب العـــاملين وتنظيم برامج تدريبيه لهم هي عملية هامة إذا كان الفريق الذي يُقدِّم الخدمة للعمـــلاء قد تم تعريفه بالطرق الحديثة وآخر ما توصَّل إليه من أساليب لتوصيل الخدمة وتقديمها.

الإشراف على أداء الموظف:

إن عملية الإشراف تشمل نطاق واسع من المهام كما تتضمَّن مُساعدة العـاملين على تحديد الأولويات في العمل كما تضع الأهداف والغايـات الموَّحـدة للعـاملين, ومتابعة وتقييم أداء الموظفين وتقديم الإشراف الجيِّد.

تصميم ووضع نماذج تقييم الأداء:

يهتم تقييم أداء العامل بعملية تقييم مستوى أداء العاملين بالهيئة ومدى كفاية هـذا الأداء للوظائف المُسنَّدة إليهم في فترة زمنية مُحدَّدة, حيث يتم تصميم نمـاذج تقيـيم الأداء بحيث تقيس المدى الذي يصل إليه العامل في تحقيق مُتطلَّبات الوظيفة التي يشغلها, لهذا يجب أن تستند هذه النماذج إلى معايير واضحة ومُحدَّدة وواقعيَّة, تلك المعايير الـتي تعكس المستويات المختلفة للهيئة أو المنظمة.

وتُشجِّع الطرق الخاصة بتقييم الأداء المشرفين والعاملين على وضـع الأهـداف والغايات الواقعيَّة للأداء الوظيفي,كما تُساعد معايير التقييم على تحفيز وتوجيه العامل فيما يتعلَّق بالتعلُّم وإكتساب الخبرات كما تُقدِّم للعاملين نماذج عن كيفيـة أدائهـم بأنفسهم.

ويُعد عدم قدرة أعضاء فريق العمل على الوصول إلى مستويات الأداء المطلوبة نتيجة للإختلال الوظيفي أو السياسات غير الواضحة للمؤسَّسة أو نقص المصادر النقدية أو بعض القصور في الجوانب الإدارية, وتُساعد نماذج تقييم الأداء المشرفين والمديرين على تحديـد المشكلات المُتعلِّقة بالمؤسسة والتي يجب تصحيحها ومُعالجتها من خلال بعض التعـديلات التنظيمية, ويتم ذلك عن طريق تنظيم برامج رسميَّة وتدريبات لتنمية وتطوير مهارات فريق العمل, وتُوضِّح البرامج المتطوِّرة ذات الجودة أن بعض المشكلات المُتعلِّقة بتقديم الخدمات للعملاء هي نتيجة لبعض المشكلات التنظيمية, وتُعد عمليَّة تقييم فريق العمل على الأقـل سنوياً هي عمليَّة هامة لتحديد الزيادة في الأجور والترقيات والتعيينات المُستقبلية, كمـا تُساعد أنظمة تقييم الأداء المؤسسات على تطبيق المبادئ الخاصة فيما يتعلَّـق بـالتطوير والترقيَّات, وأخيراً يتوقَّع العملاء من القائمين على المؤسَّسات الخاصة بالخدمة الإجتماعية

وفريق العمل مستوى جيّد من التقييم والمُتابعة كجزء أساسي من التحكُّم الجيِّد والإدارة الناجحة للمؤسَّسة, وكنتيجة لعملية تقييم الأداء يتجه معظم العملاء إلى الخدمات الجيدة وينقطعوا عن الخدمات التي تتميَّز بالأداء الردئ.

تحديات التقييم:

على الرغم من أن هناك مُميِّزات وجوانب إيجابيَّة كثيرة لعملية تقييم الأداء إلاّ أن منظمات الخدمات الإنسانية لا زالت مُستمرَّة في صراع مع تحدِّيين أساسين:

أولهما: أيّ مستويات الأداء أو المعايير يجب أن يُستخدَّم للحكم على أداء العامل؟

أما التحدي الثاني: فهو في حالة تجديد المعايير, كيف وإلى أيّ مدى يُمكن قياس هذه المعايير؟

فئات المستويات:

يُمكن تصنيف طرق تقييم الأداء إلى مجموعتين هما:

1- المستويات المُطلقة أو الموضوعيَّة.

2- المستويات المُقارنة أو الشخصية.

وتدرس الطرق الموضوعية عمليَّة إستخدام مهارات تحديد المعايير والأداء الخاص بوظائف المُمارسة العمليَّة والنتائج التي يتم الحصول عليها, مثل تقديم العلاج الذي يُساعد على تحسين مهارات العميل في بعض الجوانب المُعيَّنة, وبعض المستويات الموضوعيَّة قد تُؤدِّي إلى نقص مُعدَّلات الأجور أو زيادة عدد الأطفال الذين تم تبنيهم.

أما بالنسبة لطرق تقييم الأداء الذاتيَّة فهي تستخدِّم واحدة من الثلاث أساليب أو القياسات التالي ذكرها:

1- المقارنة بين أداء الفرد وأداء زملائه مع إستخدام معايير مُعينَّة.

2- تقييم أداء الفرد على أساس مستويات تم تحديدها نسبياً لتقييم هذا الفرد بالذات دون غيره.

3- الحكم على أداء الفرد عن طريق ملاحظة مايفعله الأفراد مُلاحظة جيِّدة.

التعامل مع مشكلات أداء الموظف:

إن عملية وضع وتصميم وصف وظيفي دقيق, وتعيين أفضل المُتقدِّمين لشغل الوظيفة وإستخدام معايير أداء جيِّدة وعمل مقابلات شخصية لتقييم الأداء, كُلّ هذه العمليات تُساعد على وضع أساس صُلب للتحليل والتعامل مع المشكلات المختلفة الخاصة بأداء المُوظَّفين, كما أن المشكلات التي تُواجه أداء المُوظَّف يُمكن الحدّ منها والتعامل معها بسهولة إذا تمّ عمل وصف جيِّد للمهام التي سيقوم بها المُوظَّف قبل تعيينه.

ويُعد من الهام التمييز بين مُشكلات أداء المُوظَّف ومُشكلات أداء المنظمة ككل فمُشكلات أداء المُوظَّف يتم النظر إليها غالباً كدليل على نقص معرفة ومهارة العامل وحاجته إلى مزيد من التدريب, وإتجاهاته الرديئة وقلّة إلتزامه تجاه وظيفته وحاجته إلى مزيد من الإشراف وإستخدامه السيئ للوقت, في حين قد تكون الصعوبات التي تُواجه أداء المُوظَّف ناتجة عن بعض القصور في الجوانب الخاصة بالمنظمة,مثل عدم وضوح سياسات المنظمة والقصور في المصادر, وغموض أولويات العمل ومستويات الأداء ورداءة مستوى المشرفين أو النظام الإشرافي بصفة عامة... الخ, لهذا يجب على المديرين والمشرفين تأمُّل ودراسة الجوانب الخاصة بالمنظمة وبالعامل قبل الوصول إلى أيّ أحكام.

وتتطلَّب عمليَّة التعامل مع مُشكلات أداء العاملين أن يتم وضع وتحديد بعض اللَّوائح والإجراءات الخاصة بالعاملين ومُشكلاتهم ضمن سياسات شئون الأفراد بالهيئَّة ويُساعد إستخدام سياسات شئون الأفراد والإجراءات الخاصة بها وأُسُس الإشراف وعملية التحليل الوظيفي والمشرفين على تقييم العلاقة بين قدرات العامل ومُتطلَّبات الوظيفة,بهدف توضيح مستويات الأداء وإزالة العقبات لتحقيق نجاح المُوظَّف ويقوم المشرفين أيضاً بتقديم الخدمات الخاصة بالتدريب ومُتابعة الأداء وتقديم النتائج والتعليقات على السلوك الوظيفي, وعلاوة على ذلك, يجب أن يكون المديرين

مُدركين ومُنتبهين لإمكانية أنّه قد تُساهم العوامل الشخصيَّة في وجود أداء ردئ, هذه العوامل قد تكون مُشكلات صحيَّة للعامل, بعض الـضغوط النفـسية والعاطفيـة والأسرية,أوالعادات الوظيفية السيئة مثل اللاّمبالاة وسوء تنظيم وإدارة الوقت.

إنهاء خدمة الموظف:

إن عمليّة فصل مُوظّف أو إبعاده عن منصبه هي واحدة من أصـعب الخطـوات, وأيضاً مُهمَّة شاقة وغير مرغوبة عند شئون الأفراد, فغالباً يتم إسناد هـذه المُهمَّـة إلى المشرفين ومديري شئون الأفراد دون إعطائهم معلومات كافية أو تدريبات على كيفيَّة تنفيذ هذه المُهمَّة الصعبة.

وهناك مصادر ومراجع كثيرة تُعطي المعلومات الواضحة للوظيفة وهي أمرٌ أساسيٌّ لتقييم أداء العامل, لأن إنهاء خدمة المُوظّف قد يحدث لأسـباب خارجـة عـن إرادة العامل, ومن ثَمَّ يجب على الهيئات وضع سياسات ضمنيَّة تصف وتُوضِّح الظروف التي يتم خلالها إنهاء خدمة الموظف, فالسياسات المكتوبة تُقدِّم خطوط إرشـادية واضـحة لعملية إنهاء الخدمة كما تحمي العاملين من بعض الأعمال التعسفيَّة الـتي تقـوم بهـا الإدارة, كما تُساعد على ضمان أن قرارات إنها الخدمة هي قرارات قانونية وعادلة.

نظـرة إلـى المهنـة:

يجب تعديل وظائف إدارة شئون الأفراد كجزء من الأسلوب المُتّبع للتأكّيد علـى التأثّير التنظيمي للخدمات المُقدَّمة للعملاء,ومن أجل تحقيـق هـذا, يجـب أن يبـدأ الإداريون في الخدمة الاجتماعية في مخاطبة وظائف إدارة الأفـراد بطـرق وأسـاليب جديدة,كما يجب التفسير والإيضاح والتأكّيد على مستويات الأداء المُختلفة والإنتقال من التركّيز على العمليَّة نفسها إلى التركّيز على العمليَّة ونتائجها, ومن الواضـح أن عدداً كبيراً من مُشرفّي وإداريّ الخدمة الاجتماعية بحاجة إلى تدريبات إشرافية لتحسين المهارات, من أجل إستكمال المهارات والقدرات الأكلينيكية والخبرات التي جلبوهـا معهم إلى مواقعهم الجديدة,وهذه الحاجة إلى التدريبات تعكس التزايد المُستمرّ في عدد

الإداريين الذين ينضمون إلى البرامج التي يحصلون بعدها على شهادات الماجستير ومـــا بعدها.

وسوف تحاول منظمات الرعاية الإجتماعية تجربة الأسلوب الذي تتبعه منظمـــات القطاع الخاص الذي يبحث عن الربح فعلى سبيل المثال, في عملية التغيير التكنولوجي وإعادة تنظيم الخدمات تحت مُسميً "الرعاية المُدارة جيدا" تُركّز وتُؤكّد المؤسّـــسات علي الأمن الوظيفي وتحسين مهارات القوى العاملة من خلال تنظيم الدورات التدريبية المُتعلّقة بهذا الشأن, كما تتطلّب من العاملين في منظمات الخدمة الإجتماعية والرعايـــة الإجتماعية مزيداً من الإهتمامات فيما يتعلّق بتدريبات العاملين وتطـــوير المهـــارات, كمعيار لتحديد الأجور وزيادها في نهاية كل عام, وسواء في القطاع الخيري أو القطاع الذي يبغى الربح, يتضّح أن الإدارة تُدرك أهمية إشراك القوى العاملة في عمليات إتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة.

ويتم تنظيم وتشكيل فريق عمل خاص بتدريب العاملين لتحسين مهاراهم وجودة عملهم, هذا الفريق يهدف إلى تقديم الأفكار الخاصة بتحسين إنتاجية المنظمة أو الهيئة بل وأيضاً تحسين ظروف وأحوال العمل, هذا الفريق وغيره من الفرق الإدارية يجب أن يضع الأساس لبناء ميكانيكية وآلية تنظيمية والتي تضمن وجود قنوات إتصال مُتطوّرة وإبداع دائم يتم تقديره, وإجراءات سهلة لترقية العاملين والتعامل مع أيّ تغييرات تنظيميّة.

الفصل الثالث عشر

إدارة المتطوعين كمدخل لتنمية وتطوير الأداء التنظيمي بالمنظمات غير الحكومية

- مُقدمة.
- اشكال القيادة في الجماعات التطوعية.
- تحويل قيادة المتطوعين إلى مهنة متخصصة.
- تعليم وتدريب مديري المتطوعين.
- تخطيط ووضع وتقييم البرامج.
- تحديد الوظائف وتعيين المتطوعين.
- العلاقة بين العاملين بأجر والمتطوعين.
- الإدارة المالية.

الفصل الثالث عشر

إدارة المتطوعين كمدخل لتنمية وتطوير الأداء التنظيمي بالمنظمات غير الحكومية

مقدمة:-

إن التطوع هو غالباً جُزء من الخبرة الإنسانية, فمعنى أن تتطوّع هو أن تعمل وبداخلك إتجاه نحو المسئولية الإجتماعية تجاه شيءٍ مُعيَّن, دون النظر إلى أيّ منفعة مادية, كما يعني التطوُّع أيضاً أداء الشخص لأعمال أخرى غير إلتزاماته الأساسية, وقد أكّد العالمان "أليس ونويلس""أهمية مفهوم" الإختيار" في تعريف المتطوعين, فيجب أن يكون إختيار العمل التطوُّعي لا يدفعه أيّ قوى خارجية, فالأشخاص الذين أُجبروا على أداء بعض الأعمال, لا يعُدُّوا متطوِّعين, كما أن العبيد الذين يقومون ببعض الأعمال ولا يتقاضون أجراً ليسوا مُتطوِّعين, هم ليسوا في الأصل مُتطوِّعين نظراً لأن شرط "الإختيار" غير مُتوفِّر.

وتُعد كلمات متطوِّع والتطوُّع هي كلمات موجودة ولها تاريخ في المفردات الأمريكية, لكن مصطلح "التطوّعيَّة" أو "المذهب التطوُّعي" لم يتم إدراجها في معظم القواميس حتى الثمانينيات من القرن الماضي, وقبل هذا الوقت كان المصطلح المُستخدَم هو "التطوّعيَّة" أو "الإختياريَّة" كما تم تأسيس الجمعيات والمؤسَّسات التطوّعيَّة بواسطة الناس الذين تعرفُّوا على الحاجة إلى وجود عمل تطوّعي وقاموا بتشكيل منظمة يتم تمويلها من جهات خاصة, وهذه المنظمات لا تبغى أيّ منفعة مادية,ورغم وصول بعض المنح من الحكومة, إلاّ أن هذه المنظمات لم يتم تأسيسها عن طريق الحكومة أو أيّ قانون رسمي, ولكن قد يعمل المُتطوِّعون في المؤسَّسات التطوّعيَّة أو المؤسَّسات الحكومية والمنظمات الربحية.

أشكال القيادة في الجماعات التطوعية:

إن القيادة الجيدة دائماً لها ضرورة كبيرة لتحقيق تطوُّع فعَّال, فطبقاً لما ذكره العالمان

أليس ونويلس , تمرّ قيادة المتطوّع في ثلاثة ممرّات مُتوازية, فبداية يُبرز قادة المُتطوّعين من الجماعات التطوّعيّة أو يتم إختيارهم بواسطة أعضاء الجماعة, فمثل هؤلاء القـادة هـم أشخاص قادرون على وضع الخطط بل ويعتمد عليهم باقي أفراد الجماعـة في أنـشطة رئيسيَّة كثيرة, وقد ظهرت نماذج كثيرة على هذا النوع من القيادة التطوعيَّة أو قيـادة المتطوعين في بدايات نشأة المجتمع الأمريكي ومازالت موجودة حتى الآن, ويُعد "هاريت ومارتن لوثر كينج" نموذجان واضحان على هؤلاء القادة الكثيرين.

علاوة على ذلك يقوم العاملون الذين يتقاضون أجراً عن الإشراف على المُتطـوّعين كمسئولية ثانوية, بتقديم شكل آخر من القيـادة التطوّعيّـة, فـالوزراء والأخـصائيين الاجتماعيين والمدرسين والأطباء المسئولين عن الخدمات التكميلية للعميل والتي تتم مـن خلال المُتطوّعين, هم نموذج واضح على هذا النوع من القيادة, أمّا النوع الثالـث مـن القيادة فيقوم بتقديمه عاملين يتقاضون أجراً وغرضهم الأساسي هو تنسيق العمل الخـاص بالمُتطوّعين, فكُلٌ من المستشفيات ومؤسسات الرخاء الإنساني والمنظمات الخيرية والمكاتب الإدارية للمحاكم, كل هذه الجهات لديها مديرين للمُتطوّعين.

تحويل قيادة المتطوعين إلى مهنة متخصصة:

هناك كثير من الدلائل والمُؤشّرات التي تُؤكّد أن قيادة المتطوعين قد أصبحت مهنة مُتخصِّصة ففي **1965**, جاء في قاموس المُسميَّات الوظيفية ثلاثة مهن خاصة بقيـادة المُتطوِّعين هي:مشرف مُتطوِّعين, مُنسِّق مُتطوِّعين, ومدير متطوعين, كما بدأت تظهـر أيضاً سمات تُميِّز القائمين بهذه الوظائف مثل: مُراقبة الذات والالتزام بتقديم الخدمات (هول, **1980**) كما زادت الأبحاث المُتعلقّة بهذا الموضوع.

علاوة على ذلك, قامت بعض الجمعيات والمنظمات المُتخصِّـصة مثـل: جمعيـة الإداريين المُتطوِّعين, والجمعية الأمريكية للمديرين المُتطوِّعين, وجمعية مديرين المُتطوِّعين في المستشفيات, والجمعية الدولية للمذهب التطوُّعي, وجمعية مـديري المُتطـوِّعين في المؤسسات, والمجلس القومي للتطوُّع, ومنظمة التطـوُّع VOLUNTEER والمركـز القومي,ومنظمة العمل ACTION ومراكز الأعمال التطوّعيّة وبرنامج المُتطوِّعين على

المعاش, كل هذه الجمعيات والمنظمات المُتخصّصة قد قامت بوضع المعايير الخاصة بمهنة قيادة المُتطوّعين كما قامت بتحديد المعايير والأخلاقيّات الخاصة بهذه المهنة.

وبهذا, أصبح القائمون بوظيفة إدارة المُتطوّعين هم بالفعل مديرين وعليهم الإلتزام بمسئوليات المنصب الذي يشغلونه ومن ثم, على مديري المُتطوّعين أن يكونوا مسئولين عن المشاركة في تحديد المهام المناسبة والأدوار التي يقوم بها المُتطـوّعين في المجتمـع أو المنظمة أو المؤسّسة, كما عليهم المشاركة في إعداد الوصف الوظيفي الخاص بالمُتطوّعين بل ووضع السياسات الخاصة بالمؤسّسة أو المنظمة.

كما يجب عليهم أيضاً خلق نوع من الفهم والإدراك الكامـل لطبيعـة العمـلاء وإحتياجاتهم والعوامل التي تُشجّع الأشخاص على التطوُّع, بالإضافة إلى ذلك, عليهم أن يضمنوا أن المُتطوّعين قد تم إختيارهم وتعيينهم بُناءاً على شروط ومعايير واضـحة بحيث يكون المُتطوّعون قادرون على تحديد نوع الخدمات المطلوبة وعلى تقديم هـذه الخدمات على الوجه الأمثّل, بل وعليهم أيضاً التأكُّد من أن هناك نوعاً من الإهتمـام مُوجّه نحو المُتطوّعين.

تعليم وتدريب مديري المتطوعين:

إختلف الكثيرون حول نوع الإعداد التعليمي والتدريبي الذي يتطلّبـه مـديري المتطوعين,ولكنهم إتفقوا جميعاً على ضرورة مَدّهم بالمعرفة الخاصة بالفلسفة التي تُؤكّد على أهمية التطوُّع, ويوجد بعض البرامج القليلة التي تُعطي درجات علميّـة في هـذا المجال, لهذا تُعدّ أقسام التعليم المُستمرّ والبرامج المُتخصّصة هي المصدر الوحيد والشائع للحصول على التعليم المطلوب في هذا المجال, ويُوجد معاهد كـثيرة تُـنظّم دورات مُعتمدة أو غير مُعتمدة, هذه الدورات تُؤدّي إلى الحصول على شهادة,وهذه المرونـة تُوضّح أن الشخص المُهتّم بالتطوُّع ويُريد الدخول في مجال الأعمال, تلك الـشهادات تمنحهم الفرصة للترقي الوظيفي والتخصُّص في مجال الأعمال التطوعيّة.

تخطيط ووضع وتقييم البرامج:

تُطلق العالمة (ويلسن) على "التخطيط والتقييم" اسم"التوأمان المُتماثلان" لـلإدارة

فقد لاحظت أن "التخطيط هو العملية التي تُحدِّد مُقدَّماً ما سيتم فعله, وكيف سيتم تنفيذه, ومتى ومَنْ سيقوم بهذه المهمة؟ فهو يربط بين النقطة التي نقف عندها والنقطة التي نُريد الوصول إليها...أمَّا التقييم فيُحدِّد ما إذا كانت النقطة التي وصلنا إليها هي بالفعل التي وضعناه وطمحنا إليهاأم لا".

التخطيط:

تُعدّ مُهمَّة التخطيط هي الوظيفة الأساسية في عمليَّة تطوير ووضع وتحديد البرنامج التطوُّعي,فبدون هذه المُهمَّة, تفقد كل من عمليَّات التنظيم والإدارة والتحكُّم والتقييم معناها, ويُعد تحديد الحاجة إلى إعادة تصميم برنامج للمُتطوِّعين هي الخطوة الأولى في عملية التخطيط.

بناء برنامج للمتطوعين:-

وعند النظر إلى عملية بناء برنامج للمتطوعين, يجب أن يُسأل أيّ فرد الأسئلة التالية والمُتعلّقة بإستعداد المجتمع أو المنظمة لمثل هذا البرنامج:-

1- ما الذي سيتم تحقيقه من خلال البرنامج التطوُّعي؟

2- هل هناك حاجة حقيقية للعاملين بالبرنامج التطوُّعي؟

3- ما مدى إلتزام المديرين ورؤساء مجالس الإدارة نحو بناء ومُتابعة البرنامج التطوُّعي؟

4- هل يُمكن تقسيم العمل إلى وظائف,بعض هذه الوظائف يقوم بها عاملين لفترة غير كاملة part-time؟

5- ما هي إمكانية تعين مُتطوِّعين, أيّ عدد المتطوعين الموجودين في المجتمع والذين يرغبون في العمل في البرنامج التطوعي, أيضاً مدى المرونة في ساعات العمل, ومدى إستيعاب المكان لعدد المُتطوِّعين المطلوب؟

6- هل يستطيع أيٌّ من العاملين تقديم دورات تدريبية للعاملين أم أن هناك مصادر أخرى لتقديم هذه التدريبات؟

7- ما هي إتجاهات العاملين نحو المُتطوِّعين ؟

8- ما مدى إهتمام العاملين بوظائفهم؟

9- هل سيلتزم فريق العمل مدفوع الأجر بتحديد الوظائف وتدريب والإشراف على المُتطوِّعين ؟

10- هل هناك سياسة مُعيَّنة تتبعها المنظمة تجاه المُتطوِّعين ؟

وعندما ظهرت الحاجة إلى وجود العمل التطوِّعي, وعندما أصبح المناخ مُلائم لمثل هذه الأعمال ولوضع البرنامج التطوُّعي, بدأ التخطيط لهذا العمل, وترجع أهمية التخطيط إلى الدور الحيوي الذي يلعبه ليس فقط في بدايات البرنامج ولكن في كل المراحل حتى مرحلة التقييم,حيث أن أهمية مرحلة التخطيط في البرامج التطوعيَّة لا تقل في أهميتها عنها في أيّ تنظيم آخر.

وتُعد الخطوة الأساسية والأولى في عملية التخطيط هي تحديد الغرض من مُهمَّة البرنامج, تلك الخطوة التي تُشكِّل الأساس لأهداف وغايات البرنامج, وتُعد الغايات هي المقاصد العامة التي يشملها الغرض من البرنامج, أماَّ أهداف البرنامج فهي تفسير هذه المقاصد وتحويلها إلى أنشطة مُحدَّدة يُمكن تحقيقها وقياسها, فعملية التخطيط تتناول كيفيَّة تحقيق أهداف وغايات البرنامج من خلال الميزانيات الفعليَّة والوظائف المُحدَّدة, وتصميم البناء الوظيفي للمنظمة, ووضع الجدول الزمني لهذا.

التقييم:

أماَّ التقييم فيقيس ما تم تحقيقه, ومدى الإستفادة من هذا في وضع خطوات البداية لبرنامج جديد فبالنسبة,لأيّ برنامج تطوُّع جديد, يجب بداية تقييم الخطوات المُقترَحة لبدأ برنامج جديد, وذلك لتحديد كيفية تحقيق هذه الخطوات بأسلوب فعَّال, فسواء بالنسبة للبرامج الجديدة أو البرامج الموجودة بالفعل ولكنها في مرحلة جديدة, يجب وضع أسئلة وإجراءات لكل هدف أو غاية, هذه الأسئلة تُوضِّح مدى تحقيق هذا الهدف في البرامج السابقة.

كما تُقدّم التسجيلات الخاصة بالأنشطة التطوعيّة إحصاءات واضحة عن البرنـامج, فهذه التسجيلات تشمل نتائج تعيين المُتطوّعين وعددهم وتخصُّصاتهم والساعات التي خصّصها المُتطوّعين, أشكال التدريبات والندوات وورش العمل وعدد المُتطوّعين الحاضرين لها, أسباب وعدد المُعيَّنين, عدد المُتطوّعين الذين قد إستوعبوا مهامهم جيداً, كما يجب أيضاً حساب عدد ساعات العمل التي قام بها المُتطوّعين مالياً وذلك لمعرفة قيمة المبلغ الذي كان سيدفعه المجتمع أو المنظمة إذا لم يقم بالعمل مُتطوّعين, ويتم حساب هذا المبلغ عن طريق تعيين القيمة التي يتقاضاها العاملون القائمون بهذه الأعمال في مُنظمات أخرى مُقابل أجر.

ويجب دراسة مُعدَّل تطور البرنامج على مدى السنوات السابقة عند تقييم البرنامج التطوُّعي الموجود, كما يجب مُراجعة خط سير البرنامج وتحديد الإتجاه المُستقبلي له ومعرفة كيفية تحقيق البرنامج لأهدافه وإلتزاماته والمنظمة والمُتطوّعين.

تحديد الوظائف وتعيين المتطوعين:

يجب في البداية وقبل قبول المُتطوّعين أن نُوضّح السبب وراء إحتياج المُتطوّعين "فتعيين المُتطوّعين قبل تحديد الوظائف مثل الرّقص قبل بداية الموسيقى" (ويلس), ويُعد العامل الأساسي في تحديد الوظائف هو تحديد العلاقة بين هذه الوظائف ومُهمَّة المنظمة, فيجب إدخال وظيفة المُتطوّع داخل شبكة الوظائف التي تشملها كما يجب ربطها بالوظائف الأخرى في المنظمة.

الوصف الوظيفي:

يجب أن يحتوي الوصف الوظيفي للمناصب التطوعيّة على المعلومات التالية:-

- الواجبات التي يتوقّع أن يُؤدِّيها المُتطوّع.
- مُدّة الوظيفة.
- المشرف على عمل المُتطوّع (رئيس العمل).
- مَنْ المسئول عن تحديد المهام التي يقوم بها المُتطوّع.

• المُؤهّلات المطلوبة (المُؤهّل الدراسي, والمهارات الأساسيّة).

• بعض المزايا المُقدّمة (إن وُجدت) مثل تقديم وجبات أو أجازات مُعينّة.

وأهم ما يميز الوصف الوظيفي الجيّد هو الوضوح والإيجاز وليس الإسهاب والتطويل.

وترجع أهمية الوصف الوظيفي إلى عدة أسباب, أهما:

- يُعدّ الوصف الوظيفي المعلومات التي يحتاجها المُتطوّعين لإتخاذ القرار.
- كما يُعطي الوصف الوظيفي إحساساً للمُتطوّعين بأهمية وظيفتهم وبأن المنظمة تتعامل معهم بجدّية.
- كما يُوضّح الوصف الوظيفي العلاقة بين الوظائف التي يقوم بها المُتطوّعين وبين العاملين الذين يتقاضون أجر.

تعيين المتطوعين: (الإعلان عن وظائف المتطوعين):

إن أفضّل طريقة للإعلان عن وظائف للمُتطوّعين هو وجود برامج تطوعيّة جيدة وتقديم وظائف هامة للمتطوعين, لهذا يجب التخطيط الجيّد لهذه العملية بطريقة تسمح بتشجيع المُتطوّعين وتسهيل إجراءات عملهم.

وقد رأت العالمة "ويلسن" أن الإعلان يجب أن يكون مُوجّها نحو الجمهور المُناسب الذي تتوافق ميوله وإتجاهاته مع حاجات البرنامج, فعلى سبيل المثال, لا يتم الإعلان عن وظائف تطوعيّة في مجال رعاية الطفل في النوادي الخاصة بسيدات الأعمال, ورغم أن وظائف المُتطوّعين المُعلن عنها هي وظائف مُحدّدة ومُتخصّصة, إلاّ أن الإعلان عنها يجب أن يتم على مستوى واسع ويجب أن تقوم هيئات مُعينّة بدراسة هذا الموضوع وتحديد الجمهور الذي يُوجّه له الإعلان.

وقد أوضّحت الإحصائية التي قامت بعملها (جالب بول) أن حوالي 86% من الذين طُلب منهم التطوُّع قد تطوّعوا بالفعل, فيجب أن يحتوي طلب التطوُّع على

رسالة يستوعبها المُتطوّعين وتتطوّر في أذهانهم. كما يُؤثّر وقت الإعلان والتوقيت أيضاً على مدى نجاح الإعلان عن التطوُّع, وعلاوة على ذلك, يجب أن يتم تعيين المُتطوّع بمجرَّد موافقته على أن يُشارك في الأعمال التطوعيَّة.

إختيار وتعيين المتطوعين في مناصبهم:

يجب عمل المقابلات التي يتم فيها تحديد ما إذا كان المتقدمين للتطوع تتوافق إتجاهاتهم وإهتماماتهم مع أهداف المنظمة من الأعمال التطوعيَّة. كما يتم عمل الوصف الوظيفي الذي يُوضّح مُتطلّبات الوظيفة, وهذا الوصف الوظيفي يشترك في إعداده كلاً من مدير المُتطوّعين والمشرف على الوظيفة المطلوبة.

ويتم تحديد المُقابلات الشخصية بهدف تسهيل عملية التعيين كما أنها تمنح المُتطوّعين الفرصة لأن يستوعبوا الوظيفة التي يتقدمون إليها وما إذا كانت بالفعل هي ما يطمحون إليه أم لا, ويجب أن يتم تنظيم المُقابلات الشخصية قبل عملية التعيين بفترة كافية بحيث يستطيع المُتطوّع أن يُبدى رأيه في الوظيفة, كما يجب تقديم معلومات كافية له عن أوجه النشاط التطوُّعي الذي سيقوم به إذا عمل في هذه الوظيفة, كما يجب على القائمين على هذه المُقابلات أو بمعنى آخر يجب على الشخص الذي سيُجري هذه المقابلة للمُتطوّع أن يكون شخصاً بشوشاً وموضوعياً, وإذا لم يتم قبول المُتطوّع في المنظمة نظراً لعدم توافق مُؤهّلاته وإتجاهاته مع البرنامج التطوُّعي, فيجب إرسال معلومات كافية عن هذا المُتطوّع لمكتب التطوُّع حتى يقوم المكتب بالتوفيق بين مُؤهّلات وإتجاهات هذا المتطوّع وأهداف برنامج أو منظمة أخرى.

تدريب المتطوعين...

يجب أن يتم تدريب المُتطوّعين والإشراف عليهم وتقييمهم, وفي حالة إنخفاض مستوى المُتطوّعين عن المستوى المطلوب, يجب تنظيم ندوات التوعية والتدريبات اللآزمة للحصول على مستوى الأداء المطلوب.

التوعية والتدريب:

تشمل عملية التوعية إعطاء المُتطوِّعين الذين تم تعيينهم مُقدِّمة عامة عن المنظمة مثل شرح عمل المنظمة وغرضها وبناءها الوظيفي وأهدافها, كما تتضمَّن عملية التهيئة أيضاً المرور على المكاتب المختلفة وتعريف المُتطوِّعين الجُدُد وتقديمهم, وعمل نوع من التعارف بينهم وبين العاملين بالمنظمة خاصة الذين ترتبط تخصُّصاهم بوظائف المُتطوِّعين الجُدُد, فمِن الهام تعريف المُتطوِّعين بالأقسام المختلفة للمنظمة وليس فقط القسم الذي يعملون به, فعمليَّة التهيئة والتعارف والوعي بالمنظمة هو أمرٌ هام للمُتطوِّعين الذين قد يعملوا كمندوبين للمنظمة في المجتمع.

أمَّا التدريب, فهو العملية الرسميَّة التي تُزوِّد المُتطوِّعين بالمهارات المطلوبة من خلال حضور ورش العمل والندوات والدورات والإجتماعات, وإذا لم يتم خلال التدريبات إعطاء فكرة مُستفيضة عن المهام التي يقوم بها المُتطوِّعين, فيجب أن يتم ذلك من خلال عملية التهيئة والتوعية, علاوة على ذلك, إذا تم تنظيم تدريبات للعاملين الذين يتقاضون أجراً فيجب أن يتم تسجيل المُتطوِّعين في هذه التدريبات إذا كانت الموضوعات التي ستتناولها التدريبات مُتَّفقة مع تخصُّصات المُتطوِّعين.

وترجع أهمية هذه التدريبات إلى أنها تُمكِّن المُتطوِّع من إكتساب مهارات جديدة وتحسين مهاراته الحالية, كما تُساعده على التعبير عن رأيه ومُناقشة أراءه عن المنظمة وأنشطتها وإمكانية تطويرها مِمَّا يعود بالنفع على العملاء الذين يتعاملون مع المنظمة.

التقدير والإهتمام:

إن التقدير هو "العُملَة" التي تستخدمها المنظمة لتُعبِّر عن إمتنانها للعمل الذي يقوم به المُتطوِّعين وأهميَّة هذا العمل للمنظمة, فيجب أن تُظهر المنظمة تقديراً أو إمتناناً واضحاً للمُتطوِّعين بصفة مُستمرَّة ودائمة, وهناك طرق كثيرة للتعبير عن هذا التقدير والإهتمام بالمُتطوِّعين دون بذل مزيد من الجهد ودون أن تتكلَّف المنظمة أيَّ تكلفة مادية, فعلى سبيل المثال, إعطاء المُتطوِّعين ألقاباً أو مُسمّى وظيفي جيد هو أمرٌ يُوضِّح تقدير المنظمة وإهتمامها بهم, وبالمثل, تخصيص زيّ (لبس) مُوَحد يرتديه المُتطوِّعين قد يُعطيهم إحساساً

بأنهم أعضاء في فريق عمل مُنظَّم, بالإضافة إلى ذلك, توجد طرق أخرى للتعبير عن تقدير المنظمة للمُتطوِّعين وإهتمامها بهم, مثل شهادات التقدير, شكر للمُتطّوعين في المجلة أو النشرة الخاصة بالمنظمة, بعض الكلمات التي تُعبِّر عن إعتزاز المنظمة بالمُتطوِّعين وشكرهم في الإجتماعات المختلفة.

علاوة على ذلك, قد تقوم المنظمة بالتعبير عن هذا التقدير بطريقة رسميَّة عن طريق تنظيم بعض الرحلات الخلوية أو عشاء أو إجتماع خاص بالمُتطوِّعين, وذلك بصفة سنوية أو أثناء أسبوع التطوُّع القومي, ولا شك أن العاملين في المنظمة في مقابل أجر يجب أن يُشاركوا في هذا التقدير المُقدَّم للمُتطوِّعين.

التقييم:

إن المُتطوِّعين, مَثلهم مِثل العاملين بأجر, يجب أن يتم تقييم أداءهم وعملهم, فالتقييم هو أمرٌ هام سواء للمُتطوِّع أو للمنظمة نفسها, فيجب مُراجعة أداء المُتطوِّعين بصفة دورية, ويقوم به مدير المُتطوِّعين والمشرف أو رئيس العمل المُباشر والمُتطوِّعين, حيث يجب أن يقوم المُراجعين بمقارنة ما تم تحقيقه في مُقابل الوصف الوظيفي وسجِّل الحضور, من أجل تحديد ما إذا كانت هناك مُشكلات يجب حلِّها أو ما إذا كانت هناك حاجة إلى عقد تدريبات للمُتطوِّعين, ولهذا يجب على المُتطوِّع قبل تعيينه أو إستلامه لوظيفته أن يجلس مع مدير المُتطوِّعين ويُعبِّر له عن أيّ نقاط يرى أنّها يجب أن يتم تعديلها وتغييرها حتى تتوافق مع قُدرات المُتطوِّع , كما يجب أن تتضمَّن عملية التقييم التعبير للمُتطوِّعين عن إهتمام المنظمة بهم وتقديرها لعملهم.

وهناك عدة أسباب قد تؤدي إلى فشل المتطوعين في أداء مهامهم على أكمل وجه,هي كالآتي: إعتلال الصحة, بعض المشكلات الشخصية, المهارات غير الكافية, نقص أو عدم وجود الحافز, ضيق الوقت.

وقد قامت بعض المنظمات والهيئات بكتابة خطوط إرشادية وتوصيات وسياسات خاصة بإعطاء الفرصة للمُتطوِّعين, فبعض السياسات تُوضِّح أنه قبل أن يتم فصل أيّ مُتطوِّع, يجب إتخاذ خُطوات كثيرة, مثل التحدُّث مع المُتطوِّع عن المُشكلات التي

تُواجهه والعيوب الموجودة في الأداء, كما تتضمَّن هذه الخطوات أيضاً إعادة تـدريب المُتطوِّع أو تعيين المُتطوِّع في وظيفة أخرى.

ولكن, من المُؤكَّد أن إعداد الوصف الوظيفي الجيّد وتحديـد المهـام ومُراجعـة التقييمات الخاصة بالمُتطوِّعين السابقين, كُلّ هذه الأمور تُساعد في تجنُّب وجود الأداء غير الجيّد للمُتطوِّعين.

الاحتفاظ بالسجلات:

إن عملية الاحتفاظ بالسجلات وملفات خاصة بالخدمات التي يُقدِّمها المُتطوِّعين هو أمرٌ هام وضروري, كما أن المنظمة بحاجة إليه والمُتطوِّع له الحق في وجود مثـل هـذه السجلات, فهذه السجلات قد يستخدمها المُتطوِّع لتكون بمثابة المُؤشِّر الدائم للمهارات التي يكتسبها والتطورات التي تحدث في أدائه, وإذا ما تعاملنا مـع الـسجلات كـأداة إدارية, فإن لها أهمية كُبرى في تقديم المعلومات والبيانات التي تُساعد في تقيـيم الأفـراد والبرامج وخطة تطوير المنظمة, كما تمد المجتمع ببيانات عن قيمة الخدمات المُقدَّمة .

ويوجد أربع خطوات رئيسية لتدوين خدمات المُتطوِّعين هي:

1- تحديد الخدمات التي سيتم تدوينها.

2- التخطيط لعملية التدوين.

3- جمع البيانات التي سيتم تدوينها.

4- تحديد ما الذي يجب كتابة تقرير عنه وكيف سيتم إعداد هذا التقرير.

أمَّا عن الخطوة الأولى, فتختلف عملية تحديد ما سيتم تسجيله من منظمـة لأخـرى, ولكن مُعظم السجلات سوف تتضمَّن مُشاركة المُتطوِّع وذلك من خلال كتابة معلومات عن الحالة الصحية للمُتطوِّع, ونماذج التقييم, والتقارير الإشرافية, وعدد الساعات التي قام بعملها حتى الآن (مع تحديث هذا العدد بصفة دائمة),الوصف الوظيفي, المُكآفات وأشكال التقدير المختلفة التي حصل عليها المُتطوِّع.

كما يجب إستخدام أنظمة جمع مثل هذه المعلومات إستخداماً جيداً والحصول على

البيانات المطلوبة من مدير المُتطوّعين, فعلى سبيل المثال, قد يُعد نظام تسجيل ساعات العمل التي يقوم بها المُتطوّعين وأسلوب العمل ما هو إلاّ ورقة بسيطة قد تم تصميمها في شكل نموذج مُبسَّط يتم تدوين بعض العلامات أو الإشارات عليه مثل علامة صـــواب (√) أو (×)خطأ.

وهناك طرق مُتعدّدة لتسجيل البيانات التي تم جمعها, ويعتمد ذلك على ما يرغب مدير المُتطوّعين في تحقيقه, فقد يتم تسجيل البيانات في شكل الساعات التي عمل بهـــا المُتطوّع وقيمة هذه الساعات مادياً, كما يجب أن تـــشمل الـــسجلات علـــى نـــوع الخدمات التي يُقدّمها المُتطوّع ومكان عمله وأثر هذا العمل الذي يقوم به المُتطوّع على خفض عدد الساعات التي يعملها العاملون بأجر, كما يجب أن تتضمَّن أيـــضاً عمـــر المُتطوّع وجنسه وعرقه والحالة الوظيفية له.

العلاقة بين العاملين بأجر و المتطوعين:

في المنظمات التي تحتوي على عاملين بأجر وآخرين مُتطوّعين بدون أجر, نجـــد أن مستوى التفاعل بين كِلا الطرفين يتأثّر بمدى الإهتمـــام الـــذي تمنحـــه الإدارة لهـــذا الموضوع,ولكن, في الحقيقة, تبدو العلاقة بين الطرفين المذكورين في التعـــاون الجيّـــد بينهم وإحترام كُلّ طرف للطرف الآخر والعمل الجاد, ولكن, قـــد يحـــدث بعـــض الصعوبات والمشكلات بين كِلا الطرفين رغم وجود وتوفُّر النوايا الحـــسنة, خاصـــة عندما يزداد ضغط العمل, وتقل الميزانيات ويظهر نوعاً من الأنانيّة والحدَّة.

وفي بعض المجالات أو الأماكن تتخّذ إتحادات العمال موقفاً قوياً ضد ما يعتبرونـــه تعدّى المُتطوّعين على الساحة الخاصة بهم, فالبعض ينظر إلى المُتطـــوّعين علـــى أنّهـــم يُساهموا مُساهمة كُبرى في زيادة نسبة البطالة نظراً لقيامهم بأعمال كان من الممكن أن يقوم بها آخرون مُقابل أجر, كما تعتمد بعض الإعتراضات المُوجَّهة للمُتطوّعين علـــى موضوعات ونقاط هامة مثل التأمينات.

ويأتي هنا دور مدير المُتطوّعين الذي عليه في هذه الحالة أن يُفرّق بين الإعتراضات الشرعية الحقيقية(مثل حجم الوقت المستهلك من أجل تدريب المُتطوّعين والإشـــراف

عليه- فالبعض يعترض على ضياع هذا الوقت مع المُتطوِّعين) كما على مدير المُتطوِّعين أن يُلقي الضوء على بعض السلبِّيات (مثل عدم إستعداد بعض المُتخصِّصين للمشاركة في العمل وقضاء الوقت في تدريب المُتطوِّعين والتعرُّف على قيمة الخدمات التي لا يستطيع أن يُقدِّمها إلاّ أعضاء المجتمع أنفسهم) وهذا يُعد دفاع عن الإتهام السابق المُوجَّه للمُتطوِّعين, كما على مدير المُتطوِّعين أيضاً أن ينفي أيّ علاقة بين المُتطوِّعين والبطالة مع التركّيز على الدور الحيوي الذي يلعبه المُتطوِّعين.

هذا وتلعب الإتصالات الواضحة دوراً هاماً في تنمية وتطوير العلاقات بين العاملين بأجر وبين المُتطوِّعين فيجب أن يُشارك المُتطوِّعون في عملية صُنع القرار في المنظمة خاصة في الجوانب التي يعمل بها المُتطوِّعين, كما يجب عمل وصف وظيفي واضح للمُتطوِّعين.

وغالباً, يكون المُتطوِّعون مسئولون أمام العاملين بأجر مسئولية مُباشرة, ولكن يجب تدريب العاملين والمُتطوِّعين على كيفية العمل بروح الفريق مع بعضهم البعض وعلى إحساسهم بمشكلات الفريق بأكمله.

التسويق:

يُعد التسويق أمراً هاماً في عملية تعيين المُتطوِّعين وخلق مناخ مُناسب في المنظمة وكسب تأييد تنظيمي ومُساندة شعبية والحصول على الموارد المطلوبة(سلع, خدمات, أموال) فعملية التسويق هي عملية هامة لنجاح البرامج التطوعيّة خاصة في الأوقات التي تقل فيها الموارد ويزيد فيها الطلب من العملاء.

ويرى العالم "فينيارد" أن التسويق بصفته عملية تبادل, تتكّون من نشر وتبادل العلاقات, كما أن الجمهور هو عنصر من عناصر عمليَّة التسويق,ويُمكن تعريف الجمهور هنا بأنه أقسام المجتمع التي تُحيط بالبرامج التطوعيَّة, أمَّا السوق فهو العنصر الثاني في عملية التسويق, ويُقصد به هنا الجمهور الذي يأمل مدير المُتطوِّعين في خلق علاقة تجارية معه, أمَّا الإتفاق والتوافق بين البرنامج التطوُّعي والأسواق التي تحتوي على الإحتياجات المطلوبة هي العملية التي يُشار إليها بتبادل العلاقات.

ومن أجل توظيف هذه العلاقة, يقترح فينيارد (1987) أن مديري المتطوعين يجب أن يستخدموا المراحل التالية:-

1- المرحلة الأولى: تحديد المصادر المُتاحة للبرنامج التطوُّعي (مرحلة المصادر).

2- المرحل الثانية: تحديد الإحتياجات المُحدَّدة للبرنامج التطوُّعي للأفراد والسلع والتمويل والدعم والخدمات.

3- المرحلة الثالثة: إكتشاف أيّ الأفراد أو الجماعات أو القطاعات أو المنظمات لديها المصادر والموارد التي يحتاجها البرنامج التطوُّعي.

4- المرحلة الرابعة: وضع الإستراتيجيات الخاصة بالحصول على ما هو مطلوب عن طريق إستخدام البيانات التي تم التوصُّل إليها خلال الثلاث مراحل السابقة.

ويوجد ثلاثة إستراتيجيات أو طرق للتسويق يمكن إتباعها: أول هذه الاستراتيجيات هي:

- إستراتيجية عدم الإختلاف (أيّ التعامل مع كُلّ السُّوق كأنّه من جنس واحد أو طبيعة واحدة).
- أماّ الإستراتيجية الثانية فهي الإستراتيجية المُركّزة (تقسيم السوق إلى أقسام ولكن التركّيز على قسم واحد من هذه الأقسام).
- إستراتيجية التفرقة(التركيز على قسم واحد أو قسمين من أقسام السوق ولكن بمغزى مختلف).

وبمجرّد أن يتم إختيار إستراتيجية التسويق المُناسبة, يجب الإهتمام بتوصيل هذا المغزى من خلال الإعلان والدعاية والإحتكاك المباشر أثناء البيع.

الإدارة المالية:

إن من أهم الموضوعات عند تأسيس وتشغيل البرنامج التطوُّعي هو التمويل وهل سيكون كافياً أم لا, وقد إقترح العالمان سويس وويلسن (1987) ثلاثة خطوات لحل هذه القضية:-

1- حساب تكاليف البرنامج.

2- حساب نتائج توصيل الخدمات التطوعيّة كَميًّا.

3- حساب مُعدَّل التكلفة والفائدة.

وتُعد عملية جدولة الميزانية هي الأداة المُعتادة وفي نفس الوقت الأكثـر فاعليَّـة لتحديد تكلفة البرنامج التطوُّعي, وتشتمل التكاليف على كل المـصروفات المُباشـرة وغير المُباشرة, ومُرتبات مديري المُتطوِّعين, ومُرتبات العاملين بأجر, وتكاليف بعـض المزايا التي يحصل عليها المُتطوِّعين والعاملين, وتكاليف التسويق, وتكاليف التـدريبات التي تُنظَّم سواء للعاملين أو العمـلاء, وتكـاليف الوجبـات وجـراج الـسيارات والإمدادات المختلفة (كالأدوات المكتبيَّة والوسائل المعاونة) ويُرفق مع هذه التكاليف الحساب الخاص بكل خط من خطوط الميزانية كميًّا.

أماً حساب نتائج توصيل الخدمات التطوعيَّة كَميًّا فيُساعد مدير المُتطوِّعين علـى تبرير التكاليف, أيّ أنه يعرض الفوائد والإستفادات التي عادت على العمـلاء مـن توصيل الخدمات,وذلك بإستخدام نسب واضحة وأرقام دقيقة ثم بعـض التكـاليف, ويوضِّح أوجه الإنفاق التي إستوعبت كل هذه التكاليف ولكن هذه مُهمَّة شاقة نظـراً لأن بعض الاستفادات لا تبدو في شكل كمِّي يُمكن حسابه وتسجيله, فعلـى سـبيل المثال, قد تكون هذه الإستفادة في الشكل التالي"تحقيق علاقات أفضل مع المجتمـع" أو زيادة الإهتمام الذي يُوجهُّه المتطوعين للعملاء.

وبالتالي يكون الحل في هذه الحالة هو حساب عدد الساعات التي قضاها المُتطوِّعين في تنفيذ هذا النشاط ثم تقديره مالياً, أمًا عن حساب مُعدَّل التكلفة: والفائدة, فيـتم حسابها عن طريق تقسيم تكلفة البرنامج على الساعات التي يعملها المُتطوِّعين, والرقم الذي ينتج يُمكن مُقارنته بتكلفة الخدمات المُقدَّمة في نفس عـدد الـساعات ولكـن بواسطة عاملين بأجر في نفس المنظمة أو في منظمات تُقدِّم نفـس نوعيـة الخـدمات (وذلك إستناداً إلى إحصاء العاملين على مستوى المجتمع).

وقد تُساعد عملية تسجيل البيانات والإحتفاظ بالسجلات على حساب التكلفـة

وتحليلها, كما يجب أن يتم حساب الميزانية وتحديثه وتعديله كُلمَّا تم توصيل الخـــدمات وإتّسعت وزادت التمويلات, ومن أفضل الطرق لإعداد التقارير المالية, هو حـــسابها على أساس تراكمي, فمسك الدفاتر التراكميَّة يشمل الإحتفاظ بالسجلات الـــتي تم فيها تدوين الدخل والتكاليف الفعليَّة والإلتزامات المالية التي لم يتم دفعها حتى الآن.

الخطورة (المجازفة) والمسئوليَّة:

يجب على المُتطوّعين ومُديريهم الإهتمام بموضوع هام وهو إحتكـــاك المُتطـــوّعين إحتكاكاً مُباشراً بالمجتمع الذي قد يكون مُشاكس وميَّال لإقامة الدعاوي, فكثير مـــن الجهات التي يتم التأمين لديها لا تستوعب جيداً عمل المنظمات التطوّعيَّة ولا يُقـــدِّروا مدَى تَعرُّض المُتطوّعين لمجتمع قد يكون مُشاغباً فيضرُّهم, كما قد يعتقدوا أن المنظمات قادرة على التحكم في العاملين فيها والذين يتقاضون أجراً أمَّـــا المُتطـــوّعين فلـــيس للمنظمات المُؤمَّن عليها سلطة عليهم, ولكن البعض يُدافع عن المُتطوّعين على أســـاس أن المُتطوّعين هم مُمثلين للمنظمة, ولهم مهام واضحة وإلتـــزام كامـــل نحـــو المهـــام والمسئوليات التي ذُكرت في الوصف الوظيفي لهم.

ولكن, ممَّا لاشك فيه أن المُتطوّعين يجب وضعهم في موضع آمن يشعرون فيه بالحماية والطُمأنينة, ففي منظمات رعاية الأحداث, يقوم مُديري المُتطوّعين بدور القادة في تقـــديم تدريبات للمُتطوّعين تتضمَّن شعارات منها "كُن دائماً يقظاً وحذراً" كما يتم أثنـــاء هـــذه التدريبات مُناقشة ما يتوقَّعه المُتطوّعون أن يحدث في الواقع أثناء عملهم (أرنولد, 1993) فيتم تعليم المُتطوّعين وتنبيههم إلى ضرورة عدم إصـــطحاب المُـــذنبين إلى منـــازلهم, ولا يُقرضوهم أيّ مبالغ من المال أو تقديم أيِّ خمور أو مُخدرَّات لهم مع ملاحظة أي ســـلوك شاذ يقوم به هؤلاء المُذنبين تجاه العاملين بالبرنامج التطوُّعي.

وقد وجد "أرنولد" أن مُعدَّل خطورة عمل المُتطوّعين في مُنظمات إصلاح المجتمـــع قد إنخفض عندما أصبح التركّيز في عمل المُتطوّعين على تقديم بعض الخدمات, مثـــل تنفيذ بعض المهام وتدريب المُذنبين على بعض المهارات مثل مهارات البحث عن عمل, مهارات رعاية الأبناء وتربيتهم, تنمية المواهب, وذلك بعد أن كان التركّيز في البداية

على مُجرَّد التعامل مع هؤلاء المُذنبين بصورة أصدقاء من أجـــل معرفـــة مُـــشكلاتهم ومُحاولة غرس بعض القيم فيهم, فالمُذنبون يرفضون بشدة مثل هذه العلاقة بينهم وبين المُتطوِّعين بل وقد يُدبِّروا لهم بعض الأعمال غير الطيبة, أمَّا بعد أن تخصَّص المُتطِـوِّعين في أداء مهام مُعيَّنة, أصبح عملهم أسهل ونسبة الخطورة في أداء هذه المهام أقل.

تلخيـص:

في أثناء فترة الإستعمار, وعندما كان الأفراد والأسر يُواجهون بعض الـصعوبات التي لا يستطيعون التغلُّب عليها, كانِ الأصدقاء والجيران أو بعـض أفـراد المجتمـع يتطوَّعون لتحقيق إحتياجات هذه الأسر ومُساعدتها على تخطي هذه الصعوبات.

ولكن, مع ذلك, لم يكن هذا الإهتمام الخاص من بعض أفراد المجتمع كافياً لمساعدة كل مَنْ يحتاج المساعدة , لهذا ظهرت بعض المنظمات المُتخصِّصة في تقديم الخـدمات الإجتماعية للمجتمع بصفة رسميَّة, ولاشك أن مهنة الخدمة الاجتماعيـة قـد نبتـت جذورها في المذهب التطوعي, فالأخصائيون الإجتماعيون في الأصل قد بدءوا عملهم كمُتطوِّعين, ثم مع الوقت تم تدريبهم حتى أخذت مهنتهم الصفة الرسمية وأصبحت لهم مرتبات, وهكذا, يُعد عمل المُتطوِّعين الآن يتشابه إلى حد كبير بعمـل الأخـصائيين الإجتماعيين, ويشمل عمل المُتطوِّعين في الأماكن التي تُقدِّم الخدمات الإنسانية علـى العمل مع الأفراد وتقديم الدَّعم والموارد التي تُـساعدهم وتُعينـهم علـى إشـباع إحتياجاتهم.

ولكن, يختلف المُتطوِّعون مع الأخصائيون الاجتماعيون في أن المُتطوِّعون يـروا أن جذور المشكلة تكمن في تعارض طموح الفرد ودوافعه مع قدرته على عدم التكيُّـف, ولهذا يسعى المُتطوِّعين دائماً إلى إحداث التغيير.

ويُعد التحدي الذي يُواجه الأخصائيون الاجتماعيون هو تحويل منظور التطوعيَّة من كونه يُركِّز على المساعدة والعون علـى المـستوى الشخـصي ويتجاهـل الأسـباب الإجتماعية للمشكلة, إلى مجال يلتزم إلتزاما كاملاً نحـو تحقيـق التغيُّـر والإصـلاح الإجتماعي المنشود وتنفيذ الأنشطة التي وردت في السياسة الإجتماعية.

ثالثا: إرساء طرق للربط بين استراتيجية الموارد البشرية والأعمال:

تُؤثّر قضايا الموارد البشرية HR والأعمال Business كلاً على الأخرى وتؤثّران بدورها على إستراتيجية عمل المنطقة في النهاية, ولذا ينبغي أن نُذكّر هنا بضرورة الربط بين إستراتيجيّات التغيير, والتغيُّرات الحادثة في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية, ولذلك يرى" أرمسترونج وكول" أن تحقيق ذلك الرّبط يتطلّب بداهة ضرورة وجود قياس كمي للموارد, وقياس أو تحديد لكافة عناصر الموارد البشرية HR, مع قياس ومُقارنة العائد الهامشي لأيّ إستثمار يتم في أيٍّ من عناصرHR والموارد البشرية هذه (وإن كان هذا المنهج غالباً لا يتّسم بالواقعيّة) وبالتالي فإن أغلب أدوات الربط هذه حَكَميَّة.

الفصل الرابع عشر

الإدارة بالأخلاق كمدخل لتنمية وتطوير خدمات المنظمات غير الحكومية (التطوعية)

- مُقدِّمة.
- ما المقصود بالسلوك الأخلاقي؟
- ما القوى المُؤثِّرة على الأخلاقيات الإدارية؟
- ما العوامل المُؤثِّرة على الأخلاقيات الإدارية؟
- كيفية الحفاظ على المعايير الأخلاقية العُليا؟
- كيف يُستخدَم المنهج الأخلاقي في إدارة المنظمات التطوعيَّة؟
- ما شكل السلوك الإنتاجي للمنظمات الناجحة؟
- ما هي حاجات المنظمات التطوعيَّة من أجل تحقيق أهدافها؟
- ما العناصر التي يجب أن يحتويها ميثاق عمل أخلاقي داخل المنظمات التطوعيَّة؟
- ما المقصود بالمسئولية الاجتماعية للمنظمات؟
- كيف تعمل الحكومة على تنظيم نشاط تلك المنظمات؟
- ما هي المسئوليَّة الأخلاقيَّة للأخصائي الإجتماعي تجاه المُنظَّمات والمُجتمع الذي يعمل فيه؟

الفصل الرابع عشر

الإدارة بالأخلاق كمدخل لتنمية وتطوير خدمات المنظمات غير الحكومية (التطوعيَّة)

مقدمة:

من المتعارف عليه بين الجميع, أن المنظمات التطوعيَّة تختلف كثيراً عن منظمات القطاعيّن العام والخاص, وإن كان البعض يرون في ذلك تمييزاً لا داعي له ويُطالبون قيادات المنظمات التطوعيَّة بضرورة التركّيز على أوجه الشّبه بدلاً من التركّيز على أوجه الإختلاف بينهم وبين أنواع المنظمات الأخرى, ومن ثَمَّ بهذا الفصل وجزئياً يُركّز على هذه النقطة, مع لفت الإنتباه إلى أن المنظمات التطوعيَّة ذات نزعة إنسانيَّة أكثر منها ربحيَّة أيّ أنها فقط تميل ناحية المُعاملات الإنسانيَّة ولا تستهدف الربحيَّة كغاية عظمى تسعى إليها, وشأنها شأن البشر في المجتمعات الإنسانية, فلديها قيم تحكم سير حياتها ومُعاملاتها.

ويُطلق على نسق القِّيم هذا "بيان الأهداف" الذي يحكم سلوكيَّات المنظمة التطوعيَّة في علاقاتها مع الغير ومع بعضها البعض بل ومع المجتمع المحيط, ومن ثَمَّ فإن حاجات هذه المنظمات تُصاغ غالباً من البعد القيمي الذي يُشكّل مُجمَّل حياتها, وتُشكّل هذه القيم الأساس الأخلاقي, الذي يحكم بدوره حياة المنظمة في المجتمع, ومن المتعارف عليه في دُنيا الأعمال اليوم, أن المنظمات الهادفة للربحيَّة يُمكّنها أن تُحقّق ما تصبوا إليه شريطة الإلتزام بأساس خُلقي في مُعاملاتها فيما بينها أو بينها وبين الناس المُتعاملين معها, وأنَّه من المُفضَّل أن تلتزم هذه المنظمات بأُسُس أخلاقّية وقيميَّة, لتحسين الأداء العام بها ومن ثَمَّ يُمكّن للمجتمع أن يتعامل مع العديد من القضايا الإجتماعية الشائكة الأخرى.

ومن الأهمية بمكان أن نربط بين التمسُّك بالأُسُس الأخلاقيَّة الإداريَّة وبين ضرورة أن تنعكس هذه الأُسُس على معايير الأداء الإداري فيما بعد, ومن ثَمَّ ينبغي وجود معايير أو قواعد على ضوئها تُقيِّم المسئوليَّة الإداريَّة الأخلاقيَّة, بصورة صحيحة, ومن

ثم يُطالب البعض بضرورة تبنّي مفهوم المُساءلة أمام العامة تجاه المسئوليّة الإجتماعيّة حال وجود تقصير بها من قبل المدير أو المُنظّمة على السواء, نظراً لأن المُنظّمة ومن خلال قراراتها الصادرة عن الإدارة بها إنّما تُؤثّر بشدة على المجتمع والبيئة المحليّة المُحيطة بها, ومن ثَمَّ وُجب على هؤلاء المُقيمون بهذا المجتمع أن يُطالبوا المنظمة بكشف حساب عن حجم مسئوليتها الإجتماعيّة وما فعلته فعلاً حيالها, لذلك نُذكّر القارئ هنا بأن الغاية من هذا الفصل كيفية العمل على قياس الأداء الإداري بالمنظمات في ظل أسُس أخلاقيّة قائمة وراسخة.

وتتضمَّن الخدمة الاجتماعيّة العمل مع بعض العناصر أو الفئات الأكثر تهمُّشاً في المجتمع كذلك مع الناس الذين لسبب أو لآخر يتعرَّضون لمشكلات, ومُعضّلات أو كوارث تُلمّ بهم في حياتهم, أيضاً تتعامل المهنة مع أولئك الذين يعجزون عن إشباع بعض حاجاتهم الأساسيَّة.

ومن هذا المُنطلق ينبغي أن يحذر الأخصائيون الإجتماعيون من الوقوع في شَرك إستغلال أو إضطهاد العملاء, من خلال الممارسة غير الأخلاقيّة, وبالتالي فمن الأهمية بمكان أن نُعزّز من وجود الأساس القيمي التي تقوم عليه المهنة, وهذه هي القضيَّة التي نُركز عليها بهذا الفصل, بدءاً من الإستفسار الأساسي, ما المقصود بالقيم؟ ثم التعُّرض للقيم التقليديَّة للخدمة الإجتماعية, وبعضِ من القيم المُعاصرة.

القانون والقيم والسلوك الأخلاقي:

من الواضح أن ثَمّة مُكوِّناً قانونياً أو تشريعياً مُلزماً للناس بهذه الأخلاقيّات أو بالسلوكيّاتِ الأخلاقيّة, بمعنى أن أيّ سلوك أخلاقي يُعدّ مقبولاً من الناحية القانونيَّة ويرجع ذلك إلى أن أيّ سلوك قانوني يُمثّل في نهاية الأمر سُلوكاً أخلاقياً لا يتعارض مع القانون فهو أخلاقياً أيضاً, ومن ثَمَّ تظهر المشكلات السلوكيّة الأخلاقيّة عندما تصطدم سلوكيّات الناس بالقواعد القانونية المُستقرّة أو عندما تصدر منهم سلوكيّات أو تصرفات مُتعارضة مع ما يحتمل بصدورهم من قاعدة أخلاقيّة, أوما يستقرّ بضمائرهم من أسُس أخلاقيّة, من ناحية أخرى نجد أن الأخلاق قد تتجاوز كثيراً القواعد القانونيّة

الموجودة بالمجتمع, لتشمل بداخلها نسق القيِّم الإجتماعيَّة جميعها, وهذه وتلك تُـؤثّر على السلوك الإنساني بصورة كبيرة لايُستهان بها.

تعريف القيم:

يُمكن تناول القيِّم من خلال الأوضاع المهنيَّة السائدة وتشمل القِّيم والمعايير, والمستويات والسلوكّيات الأخرى, وبناء على ذلك يُمكن تعريف القِّيم في ضوء الأهداف والمعايير المهنيَّة والُمعتقدات والإتجاهات ولذلك فإن دراسة المعايير المهنية تشمل النواحي المهنيَّة والوجدانيَّة, ومن ثَمَّ يمكن التركيِّز على ثلاث مستويات من القيِّم المهنيَّة الواجب توافرها في ضوء الديمقراطيَّة والعدالة, وتقرير المصير, ولذلك من الأهمية بمكان تدارس هذه الأوضاع حتى يُمكن تحديد هذه الآراء بفاعليَّة وتحديد وتكثيف الجهود حتى يُمكن فهم القيِّم من كافة الإتجاهات الأخرى, ولابد من التأكّيد على دراسة التحديَّات التي تُواجه المهنَّة الحاليَّة, ولذلك من الأهميَّة بمكان التركّيز على النهوض بمستوى المهنَّة من خلال التأكيد على الإهتمام بالمهنَّة وإرساء القواعد المهنيَّة الأخرى,التي من شأنها توسيع القِّيم المهنيَّة لتشمل كافة الاتجاهات المهنية الأخرى, ومن هنا يجب التركّيز على إمكانية التفرقة بين القِّيم والحقائق,والإحتياجات, والحقوق والأيدلوجيَّات.

والواقع أن إمكانيَّة تناول هذه القِّيم يحتاج إلى دارسات مُتواصلة حالياً الأمر الذي يتطلّب تعظيم الإهتمام بهذه الجوانب المهنيَّة والتطبيقيَّة في الدول النامية ومنها مصر, والتأكيّد على ربط القِّيم بالأيدلوجيا السائدة, إن أنساق القِّيم أصبحت مُتشابكة إلى حد كبير ومُتطوِّرة من خلال الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعيَّة حيث تُمثّل القِّيم ركيزة رئيسيَّة في القواعد الأساسيَّة للممارسة المهنيَّة, ولذلك من الأهميَّة بمكان دراسة القِّيم والُمعتقدات والإتجاهات والممارسات السلوكيَّة وتقديم توجهات مهنيَّة مباشرة تُفيد في إعادة حل المشكلة وبطريقة أخرى, تقديم التوجهات المهنيَّة والدافعيَّة والإهتمام بدراسة السلوك والقِّيم المهنية الأخرى, وهو ما يستوجب التأكّيد على دراسة التوجهات المهنيَّة وتعظيم الإهتمام بها بشكل واضح, وذلك للخدمة الاجتماعيَّة والقِّيم المهنيَّة وما يُسمَّى بالتفرُّد المهني.

ويُشير"بانكس 1995" إلى وجود مُشكلات مُرتبطة بتفسير أو تحليل هذا المصطلح "أن القِّيم هي واحدة من الكلمات أو المُصطلحات التي يشيع إستخدامها ويغلُب عليها في ذات الوقت الغموض, وقد تتضمَّن معاني مُتباينة, في الحياة اليومية, ويُقصد بالقِّيم بعض المبادئ الدينيَّة أو الأخلاقيَّة أو المُستمَّدة من العُرف الإجتماعي أو حتى من السياسة أو الأيدلوجية, بخلاف المُعتقدات والإتجاهات, بينما على مستوى الخدمة الاجتماعية فنخص بالقيِّم"مجموعة المبادئ الأساسيَّة أو الأخلاقيَّة التي يلتزم بها الأخصائيون الاجتماعيون" وبتبسيط أكثر, نجد أن القيِّم, هي شيء ما نعتز به أو بالتمسُّك بتطبيقه, شيء نقتنع ونعتقد في أهميتَّه وأنَّه لا يُقدَّر بثمن, ومن ثَمَّ نجد أن للقيِّم تأثّيراً مُباشراً على حياتنا وعلى سلوكيَّاتنا وأنهًا من القُوَّة بحيث تُشكّل شخصية الفرد وتُحدِّد إستجاباته مع المواقف المختلفة.

ومن الأهميَّة التأكّيد على أن القيِّم لا يتوقَّف تأثّيرها على لحظة زمنيَّة بعينها بل يمتد التأثّير ما كان الإنسان على قيد الحياة, ولا يشترط أن يعي الإنسان مُباشرة تأثّيرها, فقط هي موجودة وتُصبغ قراراته, وقد تكون هناك من القيِّم ما يُؤمِّن بها الفرد ولكن لا يضعها موضَّع التطبيق مثلاً قيمة المساواة بين الجنسيّن برغم الحديث عنها ليل نهار إلاَّ أن الواقع يُخبِّرنا بأن الممارسة الفعليَّة لهذه القيمة شيئاً آخر.

تعريف الأخلاق:

وكما تم تعريف القيِّم يُمكّن تناول تعريف الأخلاّق والتي تُمثّل أخلاّقيَّات المهنَّة, لذلك من الخطورة بمكان عدم الإهتمام بالأخلاّقيات المهنيَّة في الممارسة التطبيقيَّة للخدمة الاجتماعيَّة,وهنا نجد أن القيِّم الأخلاقيَّة للمهنة تتطلَّب إهتمامات سلوكيَّة وأداءات مُختلفة للخدمة الاجتماعيَّة, ولذلك من الأهميَّة بمكان التركيّز على تعظيم الإهتمام بدراسة أخلاّقيَّات المهنة وذلك كما أصدرتها الجمعية القومية للأخصائيين في الولايات المتحدة الأمريكية وترسيخ واضح للمهنة والتصوُّرات الشاملة لإمكانية تطبيق أخلاّقيَّات المهنة هناك, الأمر الذي يستوجب تعظيم الإهتمام بنشر الوعي بأخلاّقيَّات المهنَّة في الممارسة الفعليَّة.

والمُدقّق يُلاحظ أن أخلاّقيّات المهنّة تتعامل على المستوى الصغير وكافة مستويات الممارسة المباشرة ودراسة الأخلاّق الاجتماعيّة والتنظيمات الأخرى, الأمر الذي يُوجب التأكّيد على دراسة كافة الأبعاد المهنيّة الحاليّة والسعي إلى الإستفادة من الميثاق الأخلاّقي للخدمة الاجتماعية والمُعتَمَد هناك, ولذلك يجب التأكّيد على أن ثَمَّة تركّيز على الإلتزام بأخلاّقيّات المهنة وتطبيق كافة أنماط الممارسة الأخرى والنهل منها قدّر الإمكان, ولذلك يجب التأكّيد على دراسة ممارسة أخلاّقيّات الخدمة الاجتماعية والقّيم المهنية الخاصة بها, وتشمل الأخلاّق المهنيّة للخدمة الاجتماعية المستوى الفردي والتنظيمي والمجتمعي ومن ثم نُحاول الإهتمام بتطبيق كافة مستويات الممارسة المهنيّة وإمكانيّة تطبيق هذه المستويات الأخلاقيّة القائمة بالفعل هناك, بالإضافة إلى زيادة التركّيز على تحمل المسئوليّة والقّيم السائدة هناك وزيادة الدافعيّة من جانب الأخصائيين الإجتماعيين العاملين في مُختلف قطاعات الخدمات الحاليّة والناتجة عن التغيرُات الأخرى, والإنفاق على العديد من البنود الأخرى والخاصة بنشر بنود وأبعاد الميثاق الأخلاّقي للأخصائيين الإجتماعيين.

باختصار:

ما المقصود بالسلوك الأخلاقي؟

- هو ما نتقّبله كأمر جيّد أو كأمر سيّء, أيّ الخير مُقابل الشر.
- وعندما لا يكون السلوك مُتعارضاً مع القانون فهو سلوك أخلاّقي.
- ولإختلاف القّيم, فالسلوك الأخلاّقي يختلف بإختلاف الناس.

وبالنسبة للغاية من وراء هذا الفصل نجد أن المقصود بالأخلاّق هي "مجموعة المبادئ التي تُحدّد للناس ماهيّة الخير والشر, أو النواهي التي يجب أن يلتزم بها هؤلاء في تعاملاتهم فيما بينهم, وعامة فإن الغاية من وجود الأخلاّق هنا هي في كيفيّة ضمان تحقّق السلوك بالطريقة المُناسبة, أو ما يُسمّى بالسلوك الأخلاّقي, أيّ السلوك المقبول إجتماعياً.

وهناك وجهات نظر أربعة عن السلوك الأخلاقي:

ويُمكن التعرّف على وجهات نظر أربَعة تُحدِّد لنا كيفيَّة حدوث السلوك الأخلاّقي وهي:-

1- النفعيَّة: أيّ أن السلوك الأخلاّقي هنا يرتبط بما يُحصّله الفرد من مُعاملاته مع الآخرين ويرتبط هذا المذهب بأفكار الفيلسوف الإنجليزي "جون ستيوارت مل " وتأكّيده على أن النفعيَّة هي التي تُحقّق للفرد الغايات والطموحات التي يسعى لها, كما تُبيِّن لنا أن المُنفعَّة هي المُحرِّك الرئيسي الإنساني, وأن الإنسان بطبيعته كائن عاقل رشيد قادر على البعد عن مصدر الآلام وتعظيم المنافع.

2- الفرديّة: أيّ أن السلوك الأخلاّقي هو ما يُحقّق أقصى منفعَّة له في الأجل الطويل.

3- الحقوق الأصليَّة:أي أن السلوك الأخلاّقي هو ما يحترم القيم الإنسانيَّة الأساسيَّة والعمل على احترام حقوق الأنسان وتبجيل قيمة الإنسان بصفة عامة.

4- العدالة:بمعنى أن السلوك الأخلاّقي يجب أن يتَّصف بالحياديَّة والعدالة والمساواة بين الناس,تفترض هذه النظرة, بأن السلوك الإنساني يبتغي دائماً ترسيخ قيمة العدل والعدالة بأيّ طريقة كانت, وأنّه من الأهميَّة بمكان أن يتشارك الكافة بالموارد المتاحة بما فيها مصادر الثروة والنفوذ بطريقة تتحقّق من خلال عدالة التوزيع.

الأخلاقيات الإدارية:

ثَمَّة مقولة كِلاسيكيَّة صادقة, بأن المنظمة التي تُبني على أساس أخلاّقي, يُكتب لها النجاح دائماً, ومن ثَمَّ يُمكّن تعميم نتيجة هذه المقولة على كافة المنظمات والمؤسَّسات الموجودة بالمجتمع, ومن ثَمَّ أيضاً يُمكن القول بأن السلوك الأخلاّقي الإداري, لا يكون فقط من خلال الإلترام بالقانون, لكن أيضاً من خلال الأخذ بالقيِّم والتقاليد السائدة بالمجتمع والتي تُشكّل أسُسه ودعائمه.

ما القوى المؤثرة على الأخلاقيات الإدارية؟

- حيث يتصرَّف المدير بأخلاق فهو يُؤثِّر على ما حوله من شخوص وأفراد؟
- المُعضلة الأخلاقيَّة الإدارية تحدث,عندما يتصرَّف فرد أو أكثر من مُنطلق مصلحة شخصيَّة مُغلِّباً إيَّاها على ما عداه من مصالح عامة.
- أن المُعضلة الأخلاقيَّة بالمنظمة تعكس صِراعاً بين أطراف عديدة.
- أن ثَمَّة تبريراً من صانع السلوك غير الأخلاقي.
- أن الأخلاقيَّات الإدارية تتأثَّر بالعوامل التنظيميَّة والفرديَّة والبيئيَّة.

عوامل مؤثرة على الأخلاقيات الإدارية:-

يتعرَّض المديرون دائماً لمواقف عديدة يومياً من خلالها يتحتَّم عليهم المُفاضلة أو الإختيار بين تصرفات أخلاقيَّة أو أخرى لا تتَّصف بالأخلاق, لذا من الأهميَّة بمكان أن نَعي جيداً العوامل التي تُؤثِّر على الأخلاقيَّات الإداريَّة, بما يُمكِّننا من التعامل مع المواقف المختلفة مُستقبلاً ومنها مثلاً:

- المديرون.
- المنظمات.
- البيئة المُحيطة.

فلا شك أن الأخلاقيَّات الإدارية تتأثَّر جيداً بالمواقف والخبرات الشخصيَّة التي تكوَّنت كحصيلة سنوات للمدير, كذلك لايُمكن إغفال تأثِّير الأسرة والقيم الدينيَّة, بخلاف الحاجات والمعايير الشخصيَّة والفرديَّة, وتأثِّيراتها جميعاً على قُدرَّة الفرد على التصرُّف بأخلاق, فإذا لم يكن للمدير أساس أخلاقي جيِّد, فنجد أن تصرفاته تتباين من موقف لآخر, ويكون التركِّيز الرئيسي له على كيفيَّة تعظيم منافعة الشخصيَّة فقط, مُغلِّبا ذاته على ما عداه من أمور, من ناحية أخرى لا يُمكِّن أيضاً إغفال تأثِّير وجود المنظمة ذاتها على الأساس القيمي الأخلاقي للمدير, فقط لاحظنا من خلال مُمارساتنا

اليوميّة كيف أن الإشراف المباشر للمدير يُمكّن أن يُؤثرّ جيداً على سلوك العامل أو الفرد بالمنظمة, ومن ثَمَّ يُؤثرّ أكثر على مستوى الأداء للوجهّة المرغوبة منه, ومن ثَمَّ فالتعليمات الشفهيّة أو المُدوّنة أو المكتوبة, جميعها كقواعد أو كدستور يُحرّك الجميع بالمنظمة تُشكلّ في مضمونها أساساً أخلاقياً يُؤثّر بشدةً على سلوكيّات العاملين بالمنظمة وإتجاهاتهم.

ومن ناحية أخرى لايُمكن أن تتجاهل كيف أن المنظمة تعمل داخل بيئة خارجية كبيرة, مُحاطة من كُلّ جانب بُمؤثرّات وتشريعات وقوى عديدة (قيم ومعايير إجتماعية, وقوانين) تُؤثرّ جميعُها على سلوكيّات الفرد, وهذه بدورها تُحدِّد ما يُعدّ أخلاقياً أو قانونياً من هذه السلوكيّات من عدمه, أُنظر في ذلك الجهود التي تبذلها إدارة العدل الأمريكية في مُناهضة ومُكافحة الرشوة والفساد, والسلوكّيات غير الأخلاقيّة.

المشكلات الأخلاقية التي يواجهها المديرون:

يُقصد بالمشكلة الأخلاقيّة, موقف أو جُملة مواقف, تُواجه المنظمة وتُرغِمُها على التصرُّف بطريقة مُنافيّة للأخلاق أو للنظام العام الموجود بالمجتمع, وعلى الرَّغم من أن هذه السلوكيّات قد تُحقّق منافع في الأجل القصير للمنظمة أو للمدير, إلاّ أنّها تُشكّل عُدواناً خطيراً على الأساس الأخلاقي, بالمجتمع ذاته, ومن المشكلات الأخلاقيّة التي تُواجه المديرين مثلاً, جُملة الصراعات مع الغير بالمنظمة أو من خارجها" الغش والتدليس على العملاء, وتقديم الهدايا أو الرشاوي المُقنّعة في صورة هدايا للرؤساء أو العملاء سعياً وراء كسب مادي أو معنوي, أو الدخول في مُعاملات مع المنظمة التي يعمل المدير بها, بمعنى عقد صفقات بإسم المدير لصالح أصدقائه المقرّبين له".

المنطق وراء السلوك غير الأخلاقي:

لماذا يتصرّف الناس في أحيان كثيرة بطريقة غير أخلاقيّة؟ من رشاوي وعمولات, وهدايا وصفقات من الباطن تحقيقاً لمنافع ماديّة أو معنويّة فرديّة على حساب المنظمة أو المجتمع كَكُلّ, والغريب أن البعض مِمَنْ يصدر عنهم مثل هذه السلوكيّات يقومون

بتبريرها بصورة منطقيَّة,منها أنَّها لا تتعارض حقيقة مع القانون! وأنَّه أحياناً يكون السلوك الإجتماعي هذا مقبولاً إذا إتَّصف بالغموض, كما يُبرِّر هؤلاء بأن بعض المواقف لاتتَّصف دائماً باللونين الأبيض أو الأسود وأن هُناك أحياناً كثيرة ألوان للظلال أو الرمادية لايُمكن الجزم بأنَّها تتعارض مع القانون أو الأخلاق, من ناحية أخرى يُؤكِّد هؤلاء على أنَّه لا يجوز مُؤاخذتهم على حرصهم على مصلحتهم الشخصيَّة, ونظراً لأن لُكلِّ شخص الحق في السعي لما يُحقِّق له غاياته, فلا بأس إن تَصرَّف على نحو يُحقِّق له هذه الغايات, خاصة إذا لم يُدرك أحد بما حدث, وبالطبع فُجملة هذه الأقوال تفترض سِريَّة السلوُكيَّات غير الأخلاقيَّة كما تعكس رغبة محمومة من هؤلاء لتبرير هذه السلوكيَّات المُنتقصِة إجتماعياً, فللفرد الحق في تعظيم المنافع الشخصيَّة ولكن بما لا يجور على حق الآخرين سواء أفراداً أو منظمات أو جماعات بالمجتمع.

كيفية الحفاظ على المعايير الأخلاقية العليا:-

من الضروري أن تعتمد المنظمات المُختلفة طُرقاً أو أساليب من شأنها الحفاظ على الأسُس الأخلاقيَّة للعمل الإداري بها بما ينعكس في صورة مُمارسات وسلوكيَّات إداريَّة أخلاقيَّة في نهاية الأمر.

التدريب على السلوك الأخلاقي:-

حيث نجد أن مُشكلات الإدارة بالعديد من المنظمات, تتمثلَّ في كيفيَّة التوصُّل لقرار أخلاَّقي لا يتعارض مع التشريعات أو القيم الأخلاقيَّة بالمجتمع, ومن ثَمَّ لزم ضرورة إقرار خِطَّط تدريبيَّة طويلة الأمد, تُساعد المديرين فيما بعد على التوصُّل لقرارات تتَّصف بالمُمارسة الأخلاقيَّة.

المواثيق الرسمية للأخلاق:

ونقصد بها الإرشادات والتعليمات المكتوبة أو المُدوَّنة والتي تتعلَّق بكيفيَّة إتيان السلوك الحسن أو الأخلاَّقي, وعامة نجد اليوم أن شتَّى المهن تضم بين جنباتها مواثيق

عمل أخلاقيّة تُحدِّد كيفيَّة الممارسة المهنيَّة للفرد, من حيث علاقته بالزملاء بالمهنة أو بالمجتمع المُحيط به من عملاء أو أطراف أخرى, مَثلاً بالنظر لميثاق العمل الأخلاقي الصادر عن الجمعية الأمريكية الوطنية للمحاسبين من أنّه على المُحاسب أو المُراجع أن يرفّع تقارير بصفة دوريَّة للأطراف الخارجيَّة وبخاصة لمَنْ قام بتفويضه بالقيام بعمليَّة المُراجعة وذلك عن أيّ أوجه قصور أو فساد أو غش بالدفاتر, ويكون المُراجع مسئولاً أمام هذه الأطراف مدنياً وتأديبياً وجنائياً تجاه عمله بوجود غش بالدفاتر وسكت عامداً عن إبلاغ هؤلاء بوجوده.

عامة وبالنظر لهذه المواثيق نجد أنّها جميعاً تهدف لضبط السلوك الأخلاقي للعضو بحيث يتفّق مع اللّوائح أو القواعد المُنظِّمة للمهنة, ولكن ينبغي الإشارة إلى أن هذه المواثيق لايُمكنها أن تُغطِّي كافة المواقف التي يتعرّض لها العضو أو الفرد وتستدعي منه التصرُّف معها بسلوكيَّات قد تأتِ مُخالفة للأخلاقيَّات العامة أو المهنيَّة, ومن ثم لا يُمكن إلزام الأعضاء بسلوكيَّات نمطيَّة يتصرفون بموجبها.

ويمكن الحفاظ على المعايير الأخلاقية من خلال إتباع الأساليب الآتية:

1- التدريب والتأهيل المُستمرّين للعاملين بالمنظمة كي تتفّق سلوكيَّاتهم مع الأخلاقيَّات القائمة بالمجتمع.

2- التعرُّف الدقيق على السلوكيَّات غير الأخلاقيَّة والتي قد تُعرِّض العاملين أو الغير لمخاطر جَمَّة ومن ثَمَّ العمل على كيفيَّة مُواجهتها.

3- ضرورة أن تقوم الإدارة العُليَّا بتقديم شتَّى أنواع الدَّعم والمساعدة للعاملين بالمنظمة على كيفيَّة التمسُّك بالأخلاقيَّات, سلُوكاً وتصرُّفاً.

4- ضرورة تدوين أو كتابة ميثاق أخلاقي للعمل بحيث يلتزم به الكافَّة بالمنظمة.

المنهج الأخلاقي في إدارة المنظمات التطوعية:

تاريخ نظرِّية الإدارة, منذ نشأتها في أوائل القرن العشرين, شكّل فيما بعد الأساس التطوُّري للإدارة العلميَّة" في الماضي كانت الأولويَّة للفرد, الآن "الأولويّة للنسق"

عقب ذلك حدثت تطوُّرات على نظرية الإدارة, رأت فيها أن الإدارة فن أكثّر منـــها علم تعتمد على المَقدّرة على التخيُّل مع إمتلاك الأدوات اللاّزمة لإنجـــاز الأعمـــال, وأحياناً ركّزت على العلاقات الإنسانية, وبصفة عامة يُمكّن القول بـــأن مـــا يجعـــل المنظمات التطوعيَّة تختلف كُليَّة عن المنظمات الأخرى بالقطاعين العام والخـــاص هـــي الأدوار الإداريَّة في كل نوع منها والتي تتبايَن بدورها فيما بينها, أو تختلف فيما بينها بغض النظر عن النشاط.

وهذا الإختلاف في الأدوار هو الذي يُوسّع من درجة أو مُستوى المشاركة للأفراد بالقطاع التطوُّعي عنها في القطاعين الآخرين, ومن ثَمَّ فإن البنيَّة الإداريَّة في كُلّ نـــوع هي التي تُشكّل فيما بعد قُدرَّة كُلّ منظمة على الوفاء بحاجات عملائها, كما هي التي تدفع القطاع الخاص لتلمُّس الربحيَّة بأيّ طريقة كانت, وتجعـــل القطـــاع الحكـــومي يستجيب لدور وجهود جماعات الضغط, تحقيقاً لحاجات مُحدَّدة لهؤلاء المستفيدون.

أنظر نظرية شومبيتر- 1942 حول الديمقراطية:

والتي يستند إلى فرضيَّة أن الجماهير يُمكن حشدها وتعبئتها بـــسهولة, وأن نمـــط الحكم القائم ينبغي أن يستجيب للطبيعة البشريَّة, ولعلّ هذه النظريـــة الأصـــل الأول لفكرة "السبَّب والأثَر" وأنّه هي التي تدفع الحُكَّام بأيّ مُجتمع للدفاع عن الديمقراطيَّة النيابيَّة, والتي تُبرِّر أيضاً فكرة المشاركة النسبيَّة, في مُختلف الأنشطة التنمويَّة, ومن ثَمَّ فالعبء الأكبر يقع على عاتق الحكومة والأغلبيَّة ذات دوراً ثانوياً غير مُؤثَر.

ومع ذلك فهؤلاء يحقّ لهم الإعتراض والشكوى على سياسات الحكومة وبرامجهـــا فقط دون التدخُّل بالمنع أو المشاركة في التنفيذ,"أُنظر الأفكار التقليديَّـــة عـــن الإدارة الحكوميَّة", وتُبيِّن التجارب والخبرات المُختلفة أن نسبة ضئيلة ومَحدُودَّة فقط هي التي ترغب في المشاركة, أيّ أن أقليَّة من السكان هي التي تتولّى قيادة باقي أرجاء المجتمع, وأن علينا جميعاً أن نتقبَّل فكرة أن الخطأ في ذلك يُنسب إلينّا جميعاً, وأن مِنَّا مَنْ يعزُف عن المشاركة الإيجابيَّة ويُفضّل الإنزواء بعيداً تاركاً للآخرين قيادة كُلّ شيَء, ومن ثَمَّ فأن أيّ جهود إصلاحيَّة للمجتمع ينبغي أن تستند إلى منـــهج العمـــل القـــائم علـــى

المُشاركة, أو حسب تعبير"جون ستيوارت" الديمقراطيَّة بالمشاركة, وأن هذه الديمقراطيَّة شأن اللُّغات الطبيعية تتطلَّب لإتقانها نوعٌ من الممارسات المُستمرَّة وأن تلك الممارسات هي في جوهرها المشاركة الفعليَّة في كُلِّ شأن يتصل بالهَم العام والذي قد يُؤثِّر فيما بعد على حياة الفرد بالمجتمع.

هناك ثَمَّة إهتمام مُتزايد اليوم بالقضايا الخلافيَّة المُتعلِّقة بعمل المنظمات التطوعيَّة والناجمة عن ممارساتها اليوميَّة, نتيجة القصور في بنيَّتها, والعمل على تلافي أوجه القصور هذه بشتَّى الطرق والعمل أيضاً على إتاحة الفرصة للآخرين على ممارسة المُشاركة بهذه المنظمات,بصورة فِعليَّة "وتُمارس المنظمات التطوعيَّة أعمالها في مجالات إجتماعيَّة شتَّى أبرزها النواحي الأسريَّة ورعاية الأمومة والطفولة, والتغلُّب على العنف الأسري, وغالباً ما تصطدم المنظمات التطوعيَّة بعقبة كئُود تتعلَّق بغلبة الإدارة غير الإنسانيَّة"تصرفات ماديَّة"على المُعاملات اليومية لها, وسيادة البيروقراطيَّة, لحماية مصالح فئات مُعينَّة بداخل المنظمة أو خارجها, وأحياناً تُستغل موارد وإمكانيات المنظمة ذاتها لُمقاومة أيّ تغيير قد تسعى إليه المنظمة في المجتمع, وأحياناً ينشأ الصراع بين أولئك العاملون بالمنظمة خاصة الكوادر الإداريَّة بها, من حيث القيود المفروضة على هؤلاء لصالح الأهداف العامة التي تسعى المنظمة لتحقيقها وبين مُحالة هؤلاء أيضاً التوسُّع في سلطاتهم من خلال زيادة كم البيروقراطية التي يتستَّرُون ورائها لإعاقة أعمال المنظمة.

ولا شك أن الإدارة هي المقياس التي يُمكن القول معها بأن المنظمة تُمارس أعمالها في ضوء المُخطَّط لها من أهداف.

وإذا نظرنا إلى هرم "مازلو" عن الحاجات الإنسانيَّة, نجد أن الحاجات الفسيولوجيَّة تأتي في المرتبة الأولى" الأمن والأمان والأكل والملبس والمأوى" يلي ذلك الحاجة للصُحبة والصداقة, ثم الحاجة لإحترام الآخرين, ثم الحاجة للتنشئة الذاتيَّة والنمو,وهذه دروس مُستفادة لأيّ مُنظَّمة لإجراء ما يُسمّى بالرضاء الوظيفي لُمستخدميها, من خلال إتاحة الفرصَّة لهؤلاء لتحقيق كُلٍّ منهم لذاته ووجوده المعرفي والإنساني, وتحمُّل المسئوليَّة عن نفسه والآخرين.

والنقطة الأساسيَّة في البيروقراطية أنها تُمثّل جُملة القواعد التي يضعها العامل لنفسه ليحكم بها نفسه في العمل, والتي قد تزيد أحيانا عن الحاجة الأوليَّة التي يقوم عليها العمل وقد تُسبِّب أحياناً كابُوساً للإدارة من حيث:

1- وأدَ أيّ أفكار جديدة والنظر للجديد دَوماً بعين الشك.

2- الإصرار على أن يخضع الناس المُحتاجون للخدمة للتعامل مع مستويات إداريَّة عديدة للحصول على توقيعات هؤلاء المديرون.

3- مُطالبة الأقسام والإدارات الأخرى بنقد وتحدّي بعضها البعض, بما يحمي في النهاية مُتّخذَ القرار الفرد.

4- لا تُعبِّر عن إعتراضاتك بحرِّية وإلاّ كان مَصيَرك الطرد من المنظمة.

5- عدم التعامل مع المشكلات على أنّها نذير بالفشل, وإلقاء اللّوم على الإدارات أو أفراد بذواتهم لذلك.

6- الرقابة اللّصيقة على مُختلف الأنشطة مّما قد يخنُق حرية العمل في المنظمة.

7- البيروقراطية تُحدّ كثيراً من قُدرَة الأفراد على إتخاذ القرارات أو العمل على تغيير السياسات المُتصِّلة بأدَّق شئون المنظمة.

8- إعاقة تدفُّق المعلومات بحرِّية بين جنبات المنظمة مّما يُؤثِّر على أداء الأنشطة.

9- صعوبة تفويض السلطة للمستويات الإداريَّة المُتدنيَّة.

10- إعتقاد الإدارة العُليا بأنّهم تعلّموا كُلّ شيءَ عن كافة الأمور بالمنظمة.

مّما سبق يتبيَّن لنا أن الإدارة الأخلاقيَّة تعتمد على الأخذ بمبادئ إنسانيَّة في تعاملاتها مع الأفراد الموجودين بالمنظمة أو بينه وبين الآخرين.

ولقد أُجريت سلسلة من اللّقاءات مع عيِّنة مُنتقاة من المديرين العاملين ببرامج التنمية المحليَّة وقد أكدّ هؤلاء على أن المدير الناجح هو:

أ- الذي يُدعِّم الآخرين.

ب–الذي يضع عينيّه دَوماً على أهداف المنظمة وغاياها.

ج– الذي يُشجِّع الآخرين على التغيير.

د– الذي يضع الناس في بُؤرة إهتمامه.

ه– الذي لا يعتمد على التوجيهات المُباشرة للآخرين.

و– القادر على إدارة الفريق.

ز– الذي يتفهَّم مُستويات الجودَّة المطلوبة.

ح– القادر على العرض والتقييم.

ط– القادر على تحقيق التواصل والإتصال بالآخرين.

ي– القادر على آداء مُختلف المهام الفنيَّة بكفاءة وإقتدار.

كما أكد هؤلاء على أن أهم سمات المدير الفعال تتمثل من:

- التعرُّف على المُعضلات الأخلاقيَّة.
- التعرُّف على الحقائق الأساسيَّة.
- تحديد الخيارات المُتاحة.
- إختيار كُلّ خيار مُتاح من حيث:–
  - هل هو قانوني؟
  - هل هو صح؟
  - هل هو مُفيد؟
- تحديد الخيار الأمثّل.
- مُراجعة القرارات المُتَّخذة.
- إتخاذ القرار النهائي.

ومن خلال المُبيَّن بعالية, يتَّضح لنا أن المدير الفعَّال يقوم بُمراعاة الخطوات السبعَّة المشار إليها هذا التوضيح رغبَّة منه في التوصَّل لقرارات أخلاقيَّة في المقام الأول.

كما أكّدوا على أن المُدير الفعّال يجب أن يأخذ بالنصائح "إفْعَل ولاتفْعَل":

- تأكّد من فهمك لما يحدث من تصرفات مُحيطة بك.
- لا تفترض أن القانون يحميك تلقائياً.
- تحدّث دائماً لمُحاميك بكُلّ مايتعلّق بالتصرُّفات التي تشك في مُخالفتها للقانون.
- تحدّث للمحامي بشأن كيفيّة حماية حقُوقَك.
- لا تتحدّث من تلقاء نفسك لوسائل الإعلام.
- لا تحتفظ بالسجلات السرّيّة لعملائك في مكان ظاهر العيان.
- لا تتصرّف مالياً كما لو هَبطت عليك ثرْوة وأنت على وشك الفصل من العمل.

ومن ناحية أخرى نجد اليوم أن بعض تدريب العاملين بالمنظمة وبخاصة المستويات الإدارية بها,على كيفيّة الممارسة الإداريّة أو صُنع القرارات والمنظمات الأمريكية أو الغربية تقوم بتعيين إستشاري مُتخصّص في القيم الأخلاقية, تنحصر مُهمتّه في القرار الأخلاقي أيّ الذي لا يتعارض مع نصوص القانون ونواهيه أو لا يتعارض مع الأخلاقيّات العامة.

ضرورة الدعم من الإدارة العليا:

قد يتحلّى العامل بأسُس عالية تُشكّل مضمون أو صلب تصرفاته العاديّة بالمنظمة, لكن من ناحية أخرى يجب على المنظمة مُمثّلة في المستويات الإداريّة المتوسطة والعُليا أن تُبصّر العامل هذا بالنواهي الذي يجب أن يبتعد عنها, وعليها أيضاً أن تُدرّبه على التحلّي أو التعرُّف على السياسات والقواعد التي تحكم العمل بالمنظمة وكيفيّة التقيُّد بها وعدم الخروج عليها, أيضاً من الأهمية أن تُرتّب المنظمة نموذجاً سلوكيّاً أخلاقيّاً, يُقتّدي به الجميع بالمنظمة, وعليها أيضاً أن تُعزّز من السلوكيّات الإيجابيّة الأخلاقيّة بين العاملين مُستخدّمة معها مبدأ الثواب والعقاب,ومن ناحية أخرى وحيث قد تأكّدنا من أن المدير أو الرئيس المُباشر له تأثّير كبير على العاملين أو المرؤوسين لديه, لذا من الأهميّة بمكان أن يتحلّى هو بتصرفات أو سلوكّيات أخلاقيّة كي يتقيّد بها مَنْ حوله من

أتباع, من ناحية أخرى يجب على المدير أن يتحلّى بهذه الأسُس الأخلاقيّة عند قيامه بتخصيص الغايات أو الأهداف, مع ضمان ضرورة مُشاركة العاملين بعمليّة صناعة القرار ضمانة لتحقيق الأهداف المرجوّة بسهولة وبكفاءة ومن مُنطلق أسُس أخلاقيّة.

ويوجد شبة إتفاق بين المديرين ذوي الخبرات بأن المهارات الإداريّة يُمكن تحويلها من فرد لآخر, وأن الأولويّة ينبغي أن تُوجّه للنشاط الرئيسي, وأن الغاية الأساسيّة للإدارة هي العمل على تحقيق الأهداف, ومع ذلك فإن الإدارة لها مهام ووظائف أخرى لا تقل أهميّة عمّا سبق طرحه, فهناك المهام الإرشاديّة, بخلاف مُهمّة التغلّب على المشكلات, كذلك العمل على بناء الثقة مع الأفراد الموجودين بالمنظمة.

ومع ذلك فإن الإدارة الأخلاقيّة مُجرّد نمط إداري, لكّنها أيضاً أسلوب يُركّز على العلاقات الإنسانيّة بين الإدارات المختلفة بالمنظمة وتحديداً مبدأ الثواب والعقاب في ضوء تلك النزعة الإنسانية التي تربط بين أفرادها وإدارتها, ويمتد عمل هذه النوعيّة من الإدارة على مختلف الوظائف الإداريّة, وشأنها شأن باقي أنواع الإدارات الأخرى, تقوم أيضاً بممارسة مختلف الوظائف والمهام الأخرى.

المنظمات ذات الشخصية الفردية المستقلة:

عند دراسة مُختلف أنواع المنظمات سواء التطوعيّة أو غيرها, يتضح للقارئ أنّنا أمام نوعيّن أساسيّين من الأنشطة التي تُمارسها هذه المنظمات:-

النوع الأول: نجد أن هناك نشاط يغلُب عليه الطابع النظامي ووجود غايات مُحدّدة

النوع الثاني من الأنشطة: تدور حول شخصيّة محوريّة بالمنظمة ويقع على عاتقها أداء المهام والأدوار المختلفة ووجود نهايات مفتوحة ويُترك للإدارة الحرّية في تحقيقها.

فمثلاً: إذا تعرّضنا للأسرة والعلاقة بين الرجل والمرأة نجد أن المجموعة الأولى من المهام غالباً من نصيب الرجل والأخرى من نصيب المرأة, وعلى مستوى المنظمات

الخاصة والحكوميّة نجد أن أغلب المناصب القياديّة من نصيب الرجل عادة, لذلك نجد أنّها تتميّز بقُدرتها على أداء المهام والوظائف المُتعلّقة بـالتخطيط والتقييم والعرض والتوجيه والتنسيق والرقابة, وقد تتدنّى بها بعض الأدوار الأخرى, على العكس من ذلك نجد أن المنظمات التطوعيّة تميل لتحقيق التوازن بين كلاَ النوعيْن من الأدوار, وتتميّز أكثر بقُدرتها على مُمارسة الأدوار الإنسانيّة" الدعم, المساندة, التقويم والإصغاء",وفي هذا التحليل, يتّضح لنا أن الإدارة الأخلاقيّة تتحرّى الدّقة فيما يتعلّق باللغة المُختارة والمُستخدَمة في التعامل مع الغير أو مع الأفراد الموجودين بالمنظمة.

وحيث تُشيع هنا مفردات مثل"الكفاية, المسئوليّة, الثّقة, الرعاية والعدالة والمساواة",ورغم الأساس التاريخي للنزعة الأخلاقيّة لإدارة المنظمات التطوعيّة إلاّ إنّها تُواجه اليوم ضغوطاً مُتزايدة لتغليب النزعة الفرديّة في عمل هذه المنظمات, كما لوحظ أن التقاليد المثاليّة التي قامت عليها القيم التطوعيّة في سبيلها للتآكل والتدهُور, خاصة مع التوسُّع في سلطات بعض الأجهزة المحليّة والتي تعمل بدورها على تقليص الدور التطوُّعي الرقابي للمنظمات التطوعيّة, أيضاً تُعاني المنظمات التطوعيّة وبسبب ميلها للإدارة الأخلاقيّة من نقص التمويل وغلبة إحتياجها للدّعم المادي دوماً لإنجاز مصالحها وأهدافها.

ونُلاحظ كذلك أن المنظمات التطوعيّة اليوم وخِلافاً للقيِّم التي دُرجت عليها, يغيب عنها مفهوم المُساءلة والشفافيّة بالدرجة المطلوبة, ونظراً لأن المنظمات التطوعيّة القائمة على الإدارة الأخلاقيّة تهتم بصياغة نسق أخلاقّي وقيمي, لكي تحكم به معايير سلوكيّاتها, وسلوكيّات أفرادها, لذلك نجد أنّها تميل للإعتماد على حزمة من القواعد, والمبادئ التي تُدين لفرد مُعيَّن بالمنظمة لصياغتها وهكذا نجد أن السلطة أو القُوّة تتبلّور في أيدّي هذا الفرد بمرور الوقت, حتى يُهيمِّن على ما حوله, فارضاً نسقاً أخلاقياً خاص به على ما عداه.

وبخلاف لمجموعة القّيم الضمنيّة الكامنة بالمنظمة التطوعيّة والناجمة عن إتّباع نهج الإدارة الأخلاقيّة, فثمّة ضرورة حيويّة للسعي للتغيير بهذه المنظمات والتغيير هنا

مَطلَباً أساسياً لوجود المنظمة التطوعيَّة وإستمرارها فيما بعد, فهو نتـاج مُتغيِّـرات أو ظروف مُستجدَّة تفرض نفسها على المنظمة وتجعلها تسعى للتكيُّف مـع الأوضـاع الجديدة, عِلماً بأن الفرد في حالة تغيُّر بيولوجي مُستمرَّة, فلولا التغيُّر لما نمـا الفـرد وشبَّ من طوق لآخر, ومن ثَمَّ ينبغي جعل الحاجة للتغيير ضمن المُكوِّنات الرئيـسيَّة لأيّ بنيَّة تنظيميَّة تطوعيَّة بحيث لا يحدث من فراغ أو لا يحـدث فجـأة بـل ينبغـي الاستعداد له مُسبَّقاً.

ومن الخطأ الإعتقاد بثبات الأمور على ما هي عليه, فالإستقرار معناه نهاية الكائن الحيّ, وما يسري على الكائنات الحيَّة يسرى أيضاً على الشخوص المعنويَّـة الأخـرى مثل المنظمات بأنواعها عامة والتطوعيَّة منها بصفة خاصة, فهذه التغييرات إنَّمـا هـي إستجابة لحاجات طارئة للبشر, أو رَدَّة فعل لتطوِّرات تكنولوجيَّة تُؤثِّر بدورها علـى سلوكيَّات البشر, مثل إستخدام التكنولوجيا الجديدة في تلبية حاجات النـاس"كبـار السن مثلا".

ومن هنا يُمكن القول بأن التغيير سُنَّة من سُنُن الحياة التي تحكم حيـاة المنظمـات بأنواعها ولذلك ينبغي عليها أن تُعدّ العمالة الموجودة لديها على كيفيَّة التعامـل مـع التغيير, بل على كيفيَّة التفكير بحريَّة وإبداعيَّة لخلق الأفكار الجديدة التي تُساعد علـى دوام وإستمراريَّة المنظمة, بما يُحافظ على قُدرَّة المنظمة على تحقيق غاياتها وأهـدافها, ومن خلال التدريب ونسق القيم الأخلاقي بالمنظمة يُمكِّن تكوين ثقافة تنظيميَّة تتحكَّم في الحياة الوظيفيَّة للأفراد بالمنظمة, وتحكم في ذات الوقت سلوكيَّاتها وبما يخلق إلتزاماً على عاتق هؤلاء بالعمل على تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها, على أن هـذه الأخـيرة ينبغي أن تُوحِّد القيم التي تحكم علاقاتها بالعملاء بحيث تكون هي نفسها القـيم الـتي تُشكِّل سلوكيَّات العاملين بها.

ومن ثم نطرح بعض الإستفسارات حول المنظمة ذات النسق الإداري الأخلاقي:-

- كيف يُؤثِّر مكان العمل على حياة العامل؟
- هل يسمح للعاملين بإبداء إهتماماتهم وأرائهم؟

- هل لهؤلاء حياقم الخاصة التي تُثري خبرات العمل لديهم؟
- هل يعي هؤلاء جيداً حدود نطاق العمل"بين ما هو عام وما هو خاص"؟

الاستقلالية:-

- هل تُعطيَ الفُرصَة للعاملين للمشاركة بالقرارات التي تُؤثّر على حياقم؟
- هل يُعطَي هؤلاء الفُرصَة للمشاركة بقرارات تُتصل بالعمل؟
- هل يُمنح هؤلاء القدّر المُناسب من الإستقلاليَّة؟
- هل تُسمح لهم بالمشاركة في صياغة ميثاق العمل الأخلاقي بالمنظمة؟

الحقوق:-

- هل هناك شروط مكتوبة يلتزم بها العاملون؟ وهل لهؤلاء دور في صياغتها؟
- هل هناك ثَمَّة نسق لتقييم لعمل؟
- هل هذا النسق يُؤدِّي إلى برامج تدريب مُتفّق عليها؟
- هل يُشارك العاملون بمجالس الإدارة؟
- هل هناك إجراءات للشكوى أو الإعتراض؟

الكرامة:-

- هل تُعامل الكوادر الموجودة بما يحفظ عليهم كرامتهم؟
- هل يُشارك هؤلاء في عمليَّة صياغة السياسات؟
- هل نظرة المنظمة لتلك الكوادر مثل نظرها للناس الآخرين؟
- هل ثَمَّة إجراءات للتأديب لهؤلاء العاملون تتم بسريَّة؟
- هل ثَمَّة يقين لدى الإدارة بأن العاملين يبذلون قصارى جُهدُهم؟
- هل يُؤمّن العاملون حقيقة بجدوى قرارات الإدارة؟
- هل من فُرصَة لُمناقشة أسباب الفشل لدى الآخرين؟

التشغيل:-

- هل تقوم المنظمة بتعيين الكفاءات بها فقط؟
- هل تُتح الفُرصَّة أمام العاملين لُمناقشة طموحاهم في حضور الإدارة؟
- هل تُعرض الفُرصَّة المُناسبة على العاملين لُمناقشة أدوارهم وحجم إنجازاهم؟
- هل من ثَمَّة إحتفال بالنجاح ودراسة لأسباب الفشل؟

الإختيار:-

- هل تُتَح الفُرصَّة أمام تلك الكوادر لتحديد خياراهم في العمل؟
- هل من ثَمَّة فُرصَّة لتحديد علاقاهم بالعمل؟
- هل لديهم المرونة الكافية في إجراء ترتيبات العمل؟

هذه بعض من الأسئلة الأساسية التي تدور, حول المنظمات التطوعيَّة وإدارها, سواء المُتعلّقة بجموع العاملين, أو في علاقة هؤلاء بالإدارة, أو عند تقييم أداء هؤلاء العاملون و عند تحديد خياراهم في العمل ومشاركتهم الإدارة في صياغة السياسات المُتصلّة بعمل المنظمة.

السلوك الإنتاجي للمنظمات الناجحة:-

1- سُرعة الاستجابة: من حيث أن المنظمة تُحدِّد إستجابتها بسرعة لأيّ مُتغيِّرات أو صعوبات أو مُشكلات تتهدَّدها.

2- الحذَر: بمعنى أن المنظمة هتم جيداً بوجهات نظر ومشاعر الآخرين والإستجابة بود لتلك الأمور.

3- التطوُّر: من حيث السعي الدءوب من جانب المنظمة للتغيير طوال تاريخها والتغيُّر هنا في كل شيّء.

4- الشرف: بمعنى أن تتحلّى المنظمة طوال عملها بالشرف والأمانة والنزاهة.

5- المُعاملة الإنسانيَّة: من حيث أن المنظمة تنظر للأمور من وجهة نظر العاملين لديها.

6- الإتساق: بمعنى أن المنظمة تُتبع دوماً إجراءات عمل مُحدَّدة ومُتفَّق عليها من جانب الجميع, وتتصرَّف في عملها بطريقة دائماً ما تتوقَّعها الكوادر الموجودة.

7- المُشاركة: أن المنظمة تبذل جُهدها في إقناع العاملين بضرورة المُشاركة في مُختلف مراحل صُنع القرارات.

حاجات المنظمات من أجل تحقيق أهدافها:-

1- القيادة والمشاركة بالقيادة:-

السِّمة الأساسيَّة التي تُميِّز القائد بأيّ منظمة, هي في قُدرتّه على تحديد الصفات ومستويات الجودة التي يرغبونها من العمل بالمنظمة, ونُلاحظ أن المنظمات قد تهتم بالتدريب لصقل المهارات وزيادة المعارف, لكنّها قد تُهمل الإهتمام بمفهوم الوعيّ الذاتيّ لدى العاملين, والذي قد يُفيد في بناء وتشكيل فرق عمل قادرة على تطوِّير نفسها بسرعة وحسب مُستجَّدات العمل والتغلّب على نقاط ضعفها أيضاً بنفس السرعة, ونعتقد أن البداية هنا تكون في معرفة الكوادر الإداريَّة الموجودة بالمنظمة بالسمات التي تُميِّز كُلٌّ منهم ونقاط القُوَّة والضعف, وقابلّية البعض للتطوِّير بسهولة من عدمه.

ونُلاحظ أن القيادة في المنظمات التطوعيَّة الحديثة تهتم بالممارسة الفِعليَّة, أكثر من إهتمامها بالجوانب النظريَّة بالعمل,كما تُركِّز على العمليَّات الإنتاجيَّة وعلى العلاقات بين الكوادر الموجودة بالمنظمة فيما بينهم, ومع باقي المستويات الإداريَّة الأخرى.

2- القوة السلطة:-

النموذج الذي تطرقّنا إليه هنا, لا يتضمَّن التراخي في العمل, ورغم أن الغلبة للنواحي الإنسانيَّة, وللمُشاركة لجموع العاملين بمختلف مراحل صُنع وتنفيذ القرارات الإدارية إلاّ أن ذلك لا يخص حق الإدارة في ممارسة سلطاتها في إحكام قبضتها على جوانب المنظمة وهذه من سمات الإدارة الناجحة بغض النظر عن المنظمة نفسها, عامة, خاصة, تطوعيَّة.

والعلاقة وطيدة بين فشل المنظمة في تحقيق أهدافها وبين تراخيها في مُمارسة سلطاتها وقُوتها في المنظمة, والسُلطّة هنا تعني تحديد المسئوليّة أو نسبتها لمستوى أو شخص بذاته حتى يُمكن مُساءلته فيما بعد إن أخفق في تحقيق الأداء المطلوب, كما أن السُلطّة قرينة للقيادة فلا يتصوّر المرء قيادة بدون قُدرّة على إلزام الآخرين بما يُروّنه أو بما يُصدرُونّه من أوامر أو قرارات.

3ـ الإعداد لعملية المشاركة:

لا تتم عمليّة المُشاركة من فراغ, وإنّما يجب أن تتم بعد إعداد المنظمة لها وتهيئة العمالة للمُشاركة, دون إسراف في الوقت أو التكلفة, ويعتقد البعض بأن عمليّة المُشاركة يُمكن أن تُحدّ كثيراً من غلواء القُوّة أو بطش السُلطّة بالمنظمة, كما أنّها" أيّ المُشاركة" تُمثّل وجهات نظر في العمل والعلاقات من زوايا جديدة قد لا تأخذها الإدارة في الحُسبان.

ورغم أن المشاركة, تفتقر إلى السلطة المُلزّمة إلاّ أنّها قادرة رغم ضعفها الظاهري هذا على التأثّير على القرارات الإداريّة وتطويعها برؤى الكوادر أو الأطراف المُشاركة, وتُؤمّن القيادة الواعية بأهميّة المُشاركة, كيّ تُصدّر قراراتها عن وعيّ بالمُتغيّرات المُتاحة أمامها والتي قد تغيب بعض تفاصيلها عن أعيُنها كما تُعبّر المُشاركة من وجهة نظر القيادة الواعيّة عن حق للكوادر والأطراف المُستفيدة في تحمل المسئوليّة في القرار أو في جنّي المنافع الناجمة عنه دون إستئثار طرف دون الآخرين.

4ـ تحديد الحاجات:

بنيّة المنظمة التطوعيّة يجب أن تسمح للمُشاركين بالقُدرّة على تحديد حاجات المنظمة بدقّة والتركّيز عليها مُباشرة مع مراعاة أن جُزء من تلك المُشاركات يغلُب عليها الطابع السياسي, ومن ثَمّ ينبغي تجنيب الأبعاد السياسيّة هذه والتركّيز على الأهداف العامة للمنظمة.

5- القدرة على الوصول النفاذية:

بنيَّة أيّ منظمة ينبغي أن تُتحْ الفرصة لكوادرها للوصول" جسدياً ونفسياً" للموارد الموجودة والقُدرَّة على التكيُّف مع المُستجدَّات والتواصل فيما بينـــهم وبـــين بـــاقي الإدارات الأخرى دون إستبعاد أيّ أطراف أو جماعة لصالح أخرى.

6- المعلومات:

المعلومات هي العامل الأكثر حسماً لقضيَّة المُشاركة بالمنظمات التطوعيَّة فبدونها لا تُصبح للمُشاركة أيّ قيمة فِعلّية.

7- الكفاية:

من بين كل ما سبق, يتَّضح أن الغاية التي تسعى إليها إدارة أيّ منظمة هو تحقيـــق الكفاية, ونقصد بهذه الأخيرة الإستفادة القُصوى من الموارد النادرة المُتاحة أمام المنظمة لبلوغ أهدافها وغاياتها, كما أن الكفاية هي هنا القياس الحقيقي لقُدرَّة القيادة بالمنظمة وتُمكّنها من تحقيق أهدافها, وللقيام بتحديد مدى الكفاية بأيّ منظمة ينبغي الوقـــوف على عوامل فرعية ثلاثة وهي:

1- مدى فعاليَّة الإدارة:ويُمكن قياسها من خلال مُؤشّرات مثل"رضـــا العمـــلاء, الرضـــا الوظيفي للكوادر الموجودة, التكلفة والجهد والوقت المبذول في تحقيق الأهداف".

2- الاستقلاليَّة النسبيَّة للشبكات الموجودة بالمنظمة:من حيث القُدرَّة علـــى تنظـــيم صفوفها لتعظيم كفايتها.

3- التقدُّم التقني:من حيث قُدرَّة المنظمة وكوادرها العاملـــة لـــديها علـــى تطويـــع الكتنولوجيات الموجودة في بلوغ غاياتها.

1- الإدارة المالية:

من واقع التجارب والخبرات السابقة, لا توجد منطقة أو إدارة فرعيَّة بأيّ منظمة بصفة عامة والتطوعيَّة منها بصفة خاصة, تُحدثْ تأثيْراتها على كافة أرجاء المنظمة, مثـــل الإدارة

الماليَّة, فهي المُختصَّة بترجمة الأرقام والحقائق الماليَّة إلى معلومات تُفيد مُتَّخذ القـــرار عنـــد صياغة سياسات المنظمة مُستقبلاً, أو في تحديد حجم النجاحات أو الفشل في الأداء بعـــد ترجمة كُلُّه إلى قوائم وميزانيَّات ماليَّة تُتخذ كأساس للمُقارنة فيما بعد, وكُلَّما كان لـــدى المنظمة التطوعيَّة إدارة ماليَّة قويَّة, كُلَّما أمكنَها تحدي الأرضيَّة التي تقف عليها وجـــدوي إجراءات العمل التي تتبَّعها, وحجم الكفاية في الأداء العام بالمنظمة.

ويُمكن للمنظمة أن تَستَّخدم من القوائم الماليَّة, ما يُناسبها لتبيان أو الوقوف علـــى حجم أنشطتها بما يُظهر قُدرَات كوادرها على العمل والأداء الجيِّد, وتَظهر قيمة الإدارة الماليَّة أيضاً في حالة تبنِّي المنظمة لأنشطة ميدانيَّة عديدة, لكلٍّ منها ميزانيـــة مُخصَّـــصة للإنفاق وتتجلَّى أهميَّة الإدارة المالية أيضاً كُلَّما تعقَّدت بنيَّة المنظمة التطوعيَّـــة, فُيـــصبح لهذه الإدارة الدور الغالب في تحديد برامج المنظمة والدخول في النشاط المتوقَّع أن يُحقِّق الكفاية للأداء.

كما تُساعد الإدارة الماليَّة المنظمة من حيث إحكام سيطَرها على الموارد الماليَّـــة أو الماديَّة بصفة عامة وتوجيهها للبرامج الأكثر فاعليَّة, كما تُساعد القوائم المالية والتقارير الماليَّة الأطراف الأخرى المانحة للدَّعم من رقابة المنظمة وإدارالها المُختلفة, وتحديد أوجه الصرف والأوَّلويات اللاَّزمة للصرف بالمنظمة.

وبصفة عامة فإن مُحتويات التقارير الصادرة عن المنظمة يجب أن تتضمَّن الأتي:

1- المُقدِّمة, مُوجز مُختصر بأهداف وتاريخ المنظمة.

2- البنيَّة التي تحكم الإدارة المالية, والقضايا الرئيسية التي تحكم العمل.

3- طبيعة الخدمات المُقدَّمة, مع وصف مُختصر لكُلٍّ منها.

4- التسويق وفُرص التمويل الحاليَّة, وطُرق عرض وتوصيل الخدمات.

5- التفاصيل التشغيليَّة, التكاليف,البرامج, السياسات التشغيليَّة.

6- التحليل المالي, الحالي والمُستقبَلي.

7- الأهداف والأولويَّات (قصيرة, مُتوسطة, وطويلة الأجل).

8- القوائم الماليّة, وتفاصيل المُعاملات الماليّة والإنفاق المالي للمنظمة على برامجها وأنشطتها المُختلفة.

2ـ التعاقد:

التعاقُد هو الوسيلة المناسبة التي بمقتضاها تقوم المنظمة بتحقيق أهدافها وبرامجهـــا, ومن ثَمَّ ينبغي العمل على تحديد طبيعة وبنود العقّد بما يُتيح لها إحكام سيطْرتها علـــى الموارد الماليّة, وضمان تحقيقها لأهدافها في التوقيت الزمني المُناسب, ومن الأهميَّـــة أن يُصاغ التعاقُد بلُغة سهلة الفهم بعيدة عن الغموض, لا تتحمّل التأويل مع ضـــرورة أن يتضمَّن التعاقُد الآتي:

1- مُقدِّمة إستهلاليّة, بأطراف التعاقُد ومُسمياتِّهم وتاريخ إنشائه.
2- طبيعة الخدمات المُقدَّمة, تفصيلاتها,مستويات الجودَة.
3- بيان بالفُرصّ وضمان المساواة بين العملاء.
4- الإجراءات المُتبَّعة في توصيل الخدمات بين الطرفَين.
5- الترتيِّبات اللاَّزمة للعرض للنتائج, وإجراءات التقيِّيم للخدمات المُقدَّمة.
6- التوقيِّتات المُتّفق عليها لتوصيل الخدمات للعملاء.
7- المُعدَّات والأدوات اللاَّزمة لتنفيذ ذلك.
8- التكلُّفة, وترتيبات الدَّفع.
9- إجراءات العرض المالي, وطبيعة التقارير الماليّة.
10- التدريب والتقيِّيم للكوادر الإداريَّة.
11- التأمين.
12- تسوية المُنازعات الناشئة عن تنفيذ التعاقُد بين طرفيّه.
13- إجراءات المُراجعة وتحديد الإنحرافات.
14- التوقيع والتاريخ.

ومن الأهمية بمكان أن تُبرِم المنظمة التطوعيَّة تعاقُداً مع السلطات المحليَّة, تُحدِّد فيه

واجباتها وصلاحياتها, ونوعيَّة وجودَّة الخدمات المطلوب منها توصيلها للعملاء, وينبغي الإشارة أيضاً إلى أن الإجراءات الإداريَّة المُستخدَّمة على مستوى القطاع العام والتطوُّعي تختلف كثيراً عن مثيلاتها المُطبَّقة على مستوى القطاعات الربحيَّة الخاصة, ومن تلك الإجراءات أو التدابير المُطبَّقة على مستوى القطاع التطوُّعي الآتي:

1- التحديد: بمعنى تحديد مسئوليَّات وواجبات كُلّ وظيفة, وهي الخُطوَّة الأُولَىٰ في إعداد اللّجان الإداريَّة, والجدير بالذكّر أن ثَمَّة إرتباط كبير بين إنشاء اللّجان الإداريَّة وبين التمويل أو الموارد المُتاحة للمنظمة, بما يعني أن المنظمة مُطالبة بإستمرار بمراجعة إحتياجاتها وربطها بالموارد الماليَّة أو الماديَّة المُتاحة لها, يترتَّب على حصر الإحتياجات عمليَّة أخرى أكثر أهميَّة وهي صياغة أو إعداد جدول زمني لتعيين الكوادر الإداريَّة اللاَّزمة لكي تُحقّق المنظمة غاياتها.

2- إعداد وصف لكُلّ وظيفة بالمنظمة: يشتمل هذا على تحديد عنوان لِكُلّ وظيفة مع تحديد مسئوليَّات وواجبات كل وظيفة باللّجنة الإداريَّة.

3- تحديد الشخص"الأفراد": بمعنى حصر المهارات والقُدرَّات الواجب توافرها بكُلّ وظيفة ثم البحث عن تلك القُدرَّات بين العاملين أو الأفراد بالمنظمة أو على الأقل الإعلان عن هذه الوظائف لشغلها بالمنظمة.

4- الإعلان أو الترويج: ونقصد بهذه الخُطوَّة القرارات المُتعلّقة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة باللّجان الإداريَّة بين المتطوّعين بالمنظمة, أو هي أيضاً التعبير عن وجود المنظمة على المستوى الشعبي أو الجماهيري.

5- المساواة في الفُرص: بمعنى التيقُّن من أن الإعلان عن المنظمة أو التطُّوع بأنشطتها المُختلفة مُتاح للجميع بالمجتمع المحلي, بما يُمكّن الفئات المُختلفة من المُشاركة النَّشطَة الإيجابيَّة بالمنظمة لخدمة المجتمع المحلي وفي ذات الوقت تحقيق الغايات النهائيَّة للمنظمة, وتعني هذه العمليَّة أيضاً أن الجميع من المشاركين أو المتطوّعين تُتَاح أمامهم الفُرصَّة كاملة للمُشاركة كُلٌّ بحسب قُدرَّته على المشاركة وفي ضوء مهاراته وقُدرَّاته العلميَّة والعمليَّة.

6- إتاحة المعلومات لكافة المشاركين بالمنظمة: بما في ذلك المعلومات المُتعلّقة بالوصف الوظيفي,تحديد الأفراد المطلوبين للتطوُّع أو للمُشاركة بالمنظمة, كيفيّة الوصول للمشاركة الجادّة بالمنظمة.

7- صياغة هذه الإجراءات في قوائم مُختصرة يُمكن لأيّ فرد من الإطّلاع عليها.

8- إجراءات عمليّة للمُقابلات ينبغي أن تُصمَّم بكفاءة وفاعليّة: بما يُحقّق للمنظمة المقدِّرة على التعرُّف على حاجاتها من تلك العمالة المُتطوِّعة وفي نفس الوقت التعرُّف على قُدرات هؤلاء, بحيث يُمكّن تحديد وظيفةً أو نشاطاً لكُلّ فرد منها بخلاف ذلك فالمُقابلة كإجراء عقلاني علمي تُمكّن قيادات المنظمة من إختيار أفضّل العناصر المُتطوِّعة للمُشاركة الجادّة بأنشطتها وعمليّاتها المُختلفة, أيضاً من الأهميّة بمكان ولكي تُنتّج هذه العمليّة أثرها, أن تقوم المنظمة بتقديم كافة المعلومات أمام المتطوِّعين أو المشاركين والتيقُّن من أن الوصول لها سهلاً أو مُتاحاً أمامهم, كما أن عليها أن تتأكّد من أنّ هؤلاء المُتطوِّعين يَعُون تماماً هذه المعلومات وأن قراراتهم تُتخَّذ في ظل هذه المعلومات.

3- التشغيل:

نجد من واقع المُمارسة العمليّة أن العديد من المنظمات التطوعيّة أو الخيريّة لا تتوافر لها الخبرات ولا الكفاءات اللاّزمة لإدارة عمليّاتها أو أنشطتها, لذلك قد تستعين هذه بعمالة أو مهارات من الخارج, ومن ثَمَّ تتولّى تعيين هؤلاء وفقاً لشروط وإجراءات مُحدَّدة سلفاً, خاصة وأن الدراسات تُشير إلى أن أحد أخطر وأهم المشكلات التي تُقابل هذه المنظمات هي المُتعلّقة بتعيين الخبرات والكفاءات اللاّزمة لإدارة عمليّاتها المُختلفة وربَّما تُعزي هذه المشكلات للآتي:

- أنّ العديد من المنظمات التطوعيَّة صَغيرة أو مُتوسطة الحجم لا يتوافر لها الهيكل أو البنيَّة الإداريَّة اللاّزمة بما في ذلك بطاقات للوصف الوظيفي أو لتحديد المهام, مّما يعني أن عمليّة إختيار الكفاءات اللاّزمة تتم أحياناً بمنطق شخصي.
- الإفتقار لنظم أو أنساق للتقدّير أو التقييّم المُستمرّ للأداء بحيث يُمكّن للمنظمة أن تتعرّف على جوانب القصور أو الضعف ومن ثَمَّ تُعالجها بصفة مستمرة وبسرعة.

- الإغراق في الروتين والقيود التي تُكبّل حركة المنظمة وتمنعها من تطوّير قُدراتها, بدعوى الحَدّ من الإنفاق أو الرّقابة على الموارد الماليّة.

4- المساءلة (الخضوع للمحاسبة):

ليس من الضروري أن تقوم الجهة الإداريّة بُمساءلة أو الرّقابة على أعمال الإدارات المُختلفة بالمنظمة أو أن تُحدّد ما ينبغي لها القيام به, بل الأمر يقتصر على تحقيق الفعاليّة والكفاءة للعمل بمختلف عمليّات وأنشطة المنظمة, بل يجب إخضاع أعمال هذه الإدارات المُختلفة نفسها للمُساءلة من قِبل الأطراف المشاركة بالمنظمة من قيادات أو جهات خارجيّة, للتيقُن من أن عمليّات المنظمة تتم بالتنسيق بين هذه الإدارات من ناحية وبين مُختلف الإدارات الأخرى الموجودة بالمنظمة والتي تعج بدورها بالكثير من الخبرات والمهارات.

وتتم المساءلة كالآتي:-

أ- المساءلة أمام المنظمة:

من الأهميّة بمكان أن نُركّز على أن اللّجان والإدارات الإداريّة تُسأل عن أعمالها أمام المنظمة كُليّة, وبالأخص أمام قيادات المنظمة وبالطبع أمام المستفيدين من وجود المنظمة بالمجتمع المحلي, أو تلك الجهات المانحة للتمويل, فيُحق لهذه الأخيرة مثلاً أن تُراقب أو أن تضطّلع على مُختلف أنشطة المنظمة بما في ذلك أنشطة ومُمارسات اللّجان الإدارية بها للتأكُد من أنّها تلتزم بالجداول الزمنيّة الخاصة بتنفيذ أهداف المنظمة أو غاياتها.

ب- المساءلة أمام المستخدمين:

بعض المنظمات التطوعيّة, يتواجد بها مُمثلّين عن جموع المُستخدّمين للخدمات التي تُقدّمها إليهم, ومن ثم يحَقّ لهؤلاء المُمثلّون للمُستخدّمين مُراقبة أعمال اللّجان الإداريّة للتيقُن من أنّها تلتزم بالأهداف التي صاغتها المنظمة من قبل, للوفاء بحاجات وتَطلعّات المُستخدّمين لهذه الخدمات"العملاء" خاصة أيضاً, وأن هؤلاء المُستخدّمون رُؤى

وأفكاراً منطقيَّة تتعلّق بالعمل المهني التي تقوم به المنظمة بصورة أفضل كثيراً من تلك الآراء الموجودة لدى المهنيين من الخبراء, كما أن هؤلاء قادرون تماماً على التقييّم الإداري المهني للّجان الإداريَّة المُختلفة بالمنظمة, ذلك أن هؤلاء المُستخدَمون هم الطرف النهائي أو الغاية التي تسعى المنظمة لبلوغها أو لتحقيق الرضا بينهم تجاه الخدمات التي تُقدِمها.

ومن الأهميَّة بمكان أن نُشير لُمصطلح قد يبدو غريباً على الأذهان, وهو "سلوك اللّجنة الإداريَّة" ولعلَّ المقصود به, إلتزام أعضاء اللّجنة الإداريَّة بمهام عمل واحد وبالإلتزام بالغايات النهائيَّة التي تسعى المنظمة لبلوغها أيّ أن يتقيَّد هؤلاء بالقواعد والإجراءات التي وضعتها المنظمة لبلوغ غاياتها.

ج- المساءلة أمام المشترين أو العملاء:

من المعروف أن المنظمة تُقَدم خدماتها للبعض (المشترون) بغض النظر عن طبيعة المنظمة" عام/خاص" وتتم عمليَّة توصيل الخدمات الاجتماعيَّة خاصة الصحيَّة منها من خلال تعاقُدات تُبرمها المنظمة مع القطاعات الحكومية, ومن ثَمَّ تلتزم المنظمة تجاه تلك الجهات تنفيذ ما ورد ببنود التعاقُد من طبيعة أو نوعيَّة الخدمات المرغوبة ومستوى الجودَّة لها, ومن الأهميَّة بمكان أن تقوم المنظمة أيضاً بتبيان الشكّل الذي تتم به أوجه المُساءلة لها أمام الآخرين وتُبرزه بطريقة واضحة جليَّة, حتى تتَّضح أبعاد قُوَّة موقّف المنظمة أو قُدرتها على الرّقابة أو السيطّرة على اللّجان الإداريَّة الداخليَّة لها.

ويمكن صياغة ميثاق عمل أخلاقي على النحو التالي:

1- لا يحق لأيّ عضو أن يُمارس سُلطّة فرديَّة على باقي أفراد المنظمة مالم يُفوّض في ذلك من باقي أعضاء مجلس الإدارة.

2- لا يحق لأيّ فرد أو عضو بمجلس الإدارة أن يُحقّق مزايا ماديَّة أو معنويَّة من وراء إلتحاقه بالمجلس.

3- على المنظمة أن تُلاحظ أنها تُموّل عمليَّاتها من أموال عامة يجب الحفاظ عليها قَدَر المُستطاع.

4- على كل الأعضاء سواء المُنتخبين أو المُعيَّنين أن يُؤمِّنوا جميعهم أنّهم مُسئولُون أمام الأطراف الأخرى بما فيها المنظمة ذاتها.

5- لا يحق لأيّ عضو أن يستغِّل سُلطته أو سَطوَته في التأثِّير على الأعضاء الآخرين بالمنظمة لتمرير أو التصوِّيت على قرار ما لصالحه.

6- المساواة في الفُرصّ أمام جميع أعضاء المنظمة.

7- كل عضو مُعيَّن عليه أن يُسخِّر كافة جهوده لتحقيق غايات المنظمة.

8- على جميع أعضاء المنظمة أن يتأكّدوا من أن علاقاتهم مع المنظمة يحكمها ميثاق عمل أخلاقي مهني يحفظ للمنظمة مواردها ويُحقّق لها غاياتها.

9- ضرورة عقد اللّقاءات الدوريَّة بين جميع الأعضاء وباقي مُمثلّي الأطراف الأخرى بالمنظمة للإطّلاع على خطّة سير العمليّات بالمنظمة والوقوف على حقيقة ما تم من أنشطة.

10- لا يحق للأعضاء أن يستغلُّوا المعلومات المُتوافرَة في غير الأغراض التي خُصِّصت لها.

11- يجب على جميع الأعضاء بالمنظمة تَقبُّل فكرة المَسئُوليّة الجماعيَّة.

12- ضرورة إقتناع العضو بأهميَّة مهاراته وقُدرَّاته والإقبال على التدريب المُستمّر.

ومن الأهمية بمكان أن يتيقّن أو أن يترسَّخ في أذهان الأعضاء بالمنظمة أنّهم أصحاب أو مُلاَّك للمنظمة, ومن هذا المُنطلق يعملون بجدّ وإجتهاد نحو تمكين المنظمة من بلوغ آمالها وطموحاتها بين باقي المنظمات العاملة في ذات المجال, لذلك من الضروري أن تتّضح أبعاد العمليّات والأنشطة التي تُمارسها هذه اللّجان أمام مُمثلّي مُستخدّمي الخدمات أو الأطراف الأخرى من جهات مانحة أو قُوّى سياسيَّة وخلافه, ومن الأهميَّة بمكان أيضاً أن تقوم المنظمة بتمكّين كافة تلك الأطراف من الإطّلاع على التعاقُدات التي تُبرمها أو بَرمَتها المنظمة مع الغير, ضمانة للإستغلال الأمثّل لمواردها المُتاحة لديها(وحتى تتأكّد الجهات المانحة من إنفاق هذه المُوارد فيما خُصِّصت له).

ضرورة وجود ميثاق أخلاقي للجان الإداريّة:-

ومن الأهمية بمكان أن يكون بكُلّ منظمة تطوعيَّة لها لجان إداريّة, وميثاق عمل

أخلاقي يربط بين جنباتها من ناحيَّة وبينها وبين باقي أجزاء أو إدارات المنظمة, وينعكس في النهاية في صورة تحقيق المنظمة للغايات والأهداف التي تسعى إليها, ومن المبادئ التي يجب أن يقوم عليها الميثاق هذا:-

1- ضرورة وجود فهم عميق للدور التي تلعبه اللّجان الإداريَّة فيما بين الأعضاء وبعضهم البعض وعلى مستوى المهام والوظائف المَنوطة بالمنظمة كُلّها.

2- الوظائف الفرديَّة, بمعنى ضرورة تحديد مسئوليات وواجبات كُلّ فرد بهذه اللّجان الإداريَّة, حتى يُمكن فيما بعد مُساءلته من قبل الغير.

3- العمل بروح الفريق, وذلك على الرغم من تخصيص الواجبات والمهام لكل عضو باللّجنة, فإنه ينبغي أيضاً أن يعمل هؤلاء جميعاً بروح الفريق الواحد, ضمانة لتحقيق الغاية أو الحِكْمَة من وجود اللّجنة ذاتها وبما يُمكّن لأيّ طرف أو جهة خارجيَّة من تقييِّم عمل اللّجنة ككُلّ, والخلاصة هنا أن لكُلّ فرد باللّجنة دوراً مُستقلاً يُؤدِّيه على خير وجه وبالمقابل اللّجنة كُلها, تُمارس دوراً أو أكثر على مستوى المنظمة, كما أنّها تُعبِّر عن واجهة المنظمة قبْل الغير, ومن ثَمَّ فأيّ قُصور يرتبط بجهد فردي لعضو ما باللّجنة, يُنسب بالنهاية إلى اللّجنة كُلّها,وعلى ذلك ينبغي أن تَعقّد كل لجنَّة إداريَّة بالمنظمة لقاءات وإجتماعات مُستمرَّة للوقوف تفصيلياً على جهد ونتائج كل دور فردي بها, ثُمَّ في النهاية تُقيِّم الجهد أو النتيجة العامة للمنظمة ككُلّ,

المسئولية الاجتماعية للمنظمات الخاصة الكبرى:

ثَمَّة أهميَّة الآن للتحوّل لقضيَّة أخرى, وهي التركّيز على السلوك التنظيمي الأخلاقي للمنظمات بدلاً من التركّيز فقط على السلوك الأخلاقي الفردي, ومن ثم يُمكّن تعريف المسئوليَّة الاجتماعيَّة للمنظمات بأنّها "إلتزام من قبل المنظمة بالتَصرُّف بالطريقة التي تخدم بها مصالحها ومصالح الأطراف الخارجيَّة على السواء" وقد يكون الطرف الخارجي هذا فرداً أو جماعة, أو حتى منظمة أخرى تتأثر بالسلوك التنظيمي للمنظمة.

ما المقصود بالمسئولية الاجتماعية للمنظمات؟

- هي إلتزام يقع على عاتق المنظمة بضرورة التفكّير في مصالحها ومصالح الغير في ذات الوقت.
- ضرورة وجود معايير مُتفّق عليها لقياس كيفيّة تصرُّف المنظمة تجاه هذه المسئوليّة الإجتماعيّة.
- ضرورة أن تستجيب المنظمة للمطالب الإجتماعيّة للمجتمعات المحليّة التي تعمل في ظلّها.

وجهات نظر متباينة بشأن المسئولية الاجتماعية:-

على المستوى الأكاديمي والعام نجد أن هذه المسئوليّة الإجتماعيّة تتّخذ صورة من أثنيّن وهما:

- النظرة الكلاسيكيّة: حيث تتحمّل الإدارة وحدها عبء العمل على تعظيم ربحيّة المنظمة أمام الأطراف الخارجيّة.
- النظرة السوسيولوجيّة: حيث تعتقد مسئوليّة الإدارة بالمنظمة بتحمُّل جُزء من المسئوليّة الإجتماعيّة أمام المجتمع المحلي التي تعمل المنظمة به, بمعنى أن تتحمّل المنظمة عِبئاً يتّصل بسياسات الرعاية الإجتماعيّة لخدمة المجتمع المحلي نفسه, واليوم يتوقّع العامة الكثير الذي يُمكّن للمنظمات الخاصة أن تُقدِّمه للمجتمعات المحليّة, وبخاصة فيما يتعلّق بالتصدّي للمُشكلات الإجتماعيّة التي قم هؤلاء أو تفض مضجعهم أيّ أن المسئوليّة الإجتماعيّة للمنظمات الربحيّة لم تَعُد مُجرّد نزعّة تسويقّية أو ترويجيّة لوجودها الإجتماعي أو للترويج لُمنتجاهّا بالسوق.

تقييم للأداء الإجتماعي لهذه المنظمات:-

يُمكّن للمنظمة الخاصة الهادفة للربحيّة أن قمتم بالمسئوليّة الإجتماعيّة من خلال تركيّزها على قضايا هامة مثل البيئة, أو الحفاظ على نوعيّة الحياة, أو حماية المُستهلك, أو من خلال تقديم مِنح للتعليم أو خدمات تتّصل بالتدريب للمجتمع المحلي, قميئة

للعمالة الموجودة به على تنمية مهاراها وقُدرّاها, لذلك رأينّا أن ثَمّة مفهوماً جديداً قد ظهر في الآونة الأخيرة ويرتبط بالمسئوليّة الإجتماعيّة لهذه المنظمات ويُطلــق عليــه, المُراجعة الإجتماعيّة, ويُقصد به التأكُد جدياً من إلتزام المنظمة بواجباها الإجتماعيّة, أو العمل على تقييم الأداء الإجتماعي للمنظمة.

وللوقوف على ذلك, أنظر الإستراتيجيات الأربعة الآتية:-

1- إستراتيجيّة نشطة: تَتمثّل في أخذ زمام المُبادرة تجاه المسئوليّة الإجتماعيّة.

2- إستراتيجيّة عاديّة: تَتمثّل في الحفاظ على الحد الأدنى من المسئوليّة الاجتماعيّة للمنظمة, وتبتغي المنظمة من وراء الأخذ بهذه الاستراتيجيّة العمل على تحقيــق التــوازن بــين المسئوليتّين الإجتماعيّة من جهة والمسئوليّة الإقتصاديّة من جهة ثانية.

3- إستراتيجيّة دفاعيّة: مُواجهة الحد الأدنى من المسئوليتّين الإجتماعيّة والإقتــصاديّة أمام الغير, ويتم ذلك من خلال تراجع دور المنظمة دِفاعاً عن مــصالحها الآنيّــة فقط.

4- إستراتيجيّة تجاوزيّة: بمعنى التراجع عن المسئوليّة الاجتماعيّة لــصالح المــسئوليّة الاقتصاديّة وغاية الربحيّة بالمنظمة, حيث تنعقد الأولوّية هُنا للغايات الإقتــصاديّة والربحيّة فقط على حساب المسئوليّة الإجتماعيّة.

ومن الأهمية بمكان أن تحدد المنظمة إجابات قاطعة تجاه الأسئلة التالية:

- هل بمقدورها الوفاء بالمسئوليّة الإقتصاديّة فقط؟
- هل بمقدورها الوفاء بالمسئوليّة القانونيّة؟
- هل بمقدورها الوفاء بالمسئوليّة الإخلاقيّة؟
- هل بمقدور المنظمة الوفاء بحاجات الغير؟

وعامة نجد أن المنظمة تُصبّح قادرة على الوفاء بالمسئوليّة الإقتصاديّة عندما تُحقّــق مُعدّلات الربحيّة المُخطّط لها سابقاً, بينما المسئوليّة القانونيّة, تتحقّق للمنظمــة عنــدما

تعمل في حدود القوانين والتشريعات المنظمة للمهنّة أو للنــشاط, بينمــا المــسئوليّة الأخلاقيّة تتحقّق للمنظمة عندما تلتزم بالأساس الأخلاقي والقيمي الموجود بــالمجتمع المحلي التي تعمل به, بينما نجد أن المسئوليّة قبل الغير تتحقّق عندما تتجاوز المنظمة عن حاجاتها الأساسيّة وتتّجه بقوة لخدمة المجتمع المحلي.

التشريعات الحكومية المنظمة للأعمال:

إذا لم تتّصرّف المنظمات الخاصة بــوازع أخلاقــي أو تنظيمــي يحكــم تــصرفاتها وسلوكّياتها, هنا نجد أن ثمّة تشريعات وقوانين حكوميّة, الغاية من وجودها رَدَ المنظمــة لجادّة الصواب وإعادتها لرُشدها, ومن ثَمَّ تعمل الحكومات على إخــتلاف أنظمتــها أو توجُهاتها بَسنْ التشريعات اللأزمة لحماية الإقتصاد ضد تغوُّل المنظمات الربحيَّة أو العبث بالقواعد التي يقوم عليها الإقتصاد القومي.

مناخ تشريعي وقانوني:

ذكرنا أن التشريعات الحكوميّة ضرورة لابد منها للــسيطرة الحكوميَّــة علــى أداء المُنظمات المُختلفة بالمجتمع, لذلك نجد اليوم أن البيئة القانونيّة أضحت مُعقّدة ومُتــشابكة بصورة لا يُمكن تَخيلُها, حتى أن الكثير من المديرين اليوم يشكون من كثرة وتزاحم هذه التشريعات بصورة لا يستطيعون أحياناً كثيرة إستيعابها أو العمل في ظلّها, وهم مُلزَمُــون بالتعرُّف بصورة دوريَّة على ما يُستجدَ من تشريعات أو قوانين جديدة, فمــثلاً نجــد أن الحكومة الأمريكية تقوم بتنظيم العمل بالسوق من خلال منظومة تشريعيَّة تُغطي النــواحي التالية:-

1- الصحة والآمان المهني.
2- قوانين وتشريعات مُنظّمة العمل,
3- قوانين لحماية المُستهلك.
4- قوانين وتشريعات لحماية البيئة.

كيف يمكن للحكومة أن تعمل على تنظيم العمل بالسوق؟

- تتحمَّل مسئُوليَّة سَنْ التشريعات والقوانين المُنظِّمة للنشاط .
- تتولَّى رقابة أيِّ مُحاولات للخروج من جانب المنظمات على القانون ووأدها في مَهدِّها.
- ضرورة فرض معايير للأداء الإداري والإجتماعي.
- المُساءلة والشفافيَّة لأيِّ قرارات أو سياسات تتَّخذُها المنظمة لتبُيِّن آثارها الإجتماعيَّة ومُحاسبة المسئول عنها.

المسئولية الأخلاقية للأخصائي الإجتماعي تجاه أصحاب العمل والمُنظَّمات التي يعمل بها:-

أ- الأخصائي الإجتماعي يتعهد للمنظمة التي يعمل بها:

ب- أن يخلق الولاء للتعهدَّات التي إلتزم بها للمنظمة التي يعمل بها.

ج- أن يُحسِّن العمل السياسي داخل المنظمة وتقديم الخدمات ذات الكفاءة التامَّة.

د- أن يمنع ويتجاهل التميُّز أو التفرُّقة أثناء تأدية مُهمَّات العمل في المنظمات التي يعمل بها.

ه- أن تكون لديه دِقَّة المُلاحظة وخاصة للموارد المُتاحة والأهداف المُراد تحقيقها في منظمات العمل.

المسئولية الأخلاقية للأخصائي الإجتماعي تجاه المجتمع:

1- يجب على الأخصائي الإجتماعي أن يُشجِّع الرعاية الشاملة للمجتمع.

2- على الأخصائي الإجتماعي أن يعمل من أجل منع الاتهام بالجريمة ضد أيِّ شخص بغض النظر عن السلالة أو اللَّون أو الجنس أو السن أو المكانة, فعليّه أن يُقيم العدالة ويُعطيهم حق الإختيار في صُنع القرار.

3- يجب أن يتعامل مع جميع الأشخاص سواسيَّة في توزيع الموارد والخدمات وخاصة التي هُمّ في حاجة إليها.

4- يجب أن يُمنَح الأشخاص حَقّ فُرص الإختيار من بين البدائل.

5- يجب على الأخصائي الإجتماعي أن يُشجّع العمل الجماعي.

6- يجب عليه أن يُقدِّم الخدمات المهنيَّة المُتخصِّصة للجمهور العام.

7- يجب أن يُدافع عن التغيير السياسي والتشريعات لتحسين المكانة الإجتماعية وتعزيز العدالة الإجتماعية.

كما أن مهنَّة الخدمة الاجتماعيَّة تُنظِّم الأفكار الإنسانيَّة وقائمة على الفلسفة الديمقراطيَّة في إشباع الحاجات الإنسانيَّة, وأيضاً على تطوِّير العلاقات الإجتماعية الإنسانيَّة والشخصيَّة, بإعتبار تلك المجموعات من القيم والمبادئ الأخلاقيَّة تشتمل على مستويات مُعيَّنة من السلوك للأخصائيين الإجتماعيين في علاقاتهم المهنيَّة, مع اللّذين يُؤدُّون لهم الخدمة, ومع زُملائهم ومع المُؤسَّسات التي يعملون بها ومع المهن الأخرى ومع المجتمع, ويجب أن يأخذ الأخصائي الإجتماعي في إعتباره جميع المبادئ والقيم الأخلاقيَّة, ثم إختيار أسلوب العمل الذي يتسَّق مع معنى تلك المبادئ والقيم, ونُشرت قائمة بالأخلاقيَّات المهنيَّة للأخصائيين الإجتماعيين وتتحدَّد مبادئها في:

1- التعهد بإعطاء الأهميَّة الأولى للفرد في المجتمع: التعهُّد الأولّي بالرعاية للفرد والجماعة ومُراعاة الإستراتيجيَّة الفرديَّة والجماعيَّة,وأن يُكتَّب هذا التعهُّد في وثيقة يلتزم بها الأخصائي أثناء تأديَّة أعماله المهنيَّة.

2- العمل تجاه تنميَّة المجتمع: يقوم المُمارسين بتنظيم موارد المجتمع لتدعيم الوجود الإنساني لجميع الناس والعمل على تطوِّير وتنميَّة المجتمع.

3- الإدراك الإجتماعي للإهتمامات الشخصيَّة والأفعال الشخصيَّة وترى قائمة الأخلاقيات أن الإهتمامات الشخصيَّة تكون أقل أهميَّة في المسئوليَّة المهنيَّة.

4- المسئوليَّة التَّامة عن التغيير في المنظمة عن طريق الكفاح والعمل المُستمرّ وأسلوب النقد الشامل لضمان العمل الكُفء في الخدمة الإجتماعيَّة.

5- تحقيق الديمقراطيَّة لكُلّ أنواع البشر من الناس في المجتمع.

6- إستخدام العمل غير الرسمي لتسهيل عمليّة التغيير الذاتيّة في المجتمع.

7- إحترام الآراء والأفعال لجميع الزملاء,وهذا التقدّير يضمّن التغيير الإجتماعي الجذري.

8- الإستعداد لنقل المعرفة والمهارات للآخرين:إستخدام كُلّ المعلومات والمهـــارات المُتاحة للآخرين.

9- التعهُّد بتنمية قُدرات العملاء على مساعدة أنفسهم.

10- تدعيم مبدأ المساواة,وأن كُلّ الأشخاص لهم الحق في الحصول على إهتمام المجتمع.

11-منع أيّ مُمارسة غير أخلاقيّة تجاه المجتمع عن طريق أيّ من الأفراد أو الجماعات أو المنظمات في المجتمع المحلي.

12-الإستعداد لُمواصلة الجهود لمصلحة العملاء على الرّغم من مواقف الإحباط التي قد تحدث.

13-التعهُّد بمستوى عالي من السلوك الشخصي والمهني.

14-التعهُّد بتحقيق العدالة الإجتماعيّة وتحسين الأحـــوال الإقتـــصاديّة والـــصحيّة والعقليّة والبدنيّة لكُلّ الناس المُحتاجين.

خاتمة:

يرى"جريزر 1998" من وجهة نظره أن القيِّم هي مُكّون أو مُجمَّع من العوامل المعرفيَّة والشعوريَّة,وأنَّها ليست بالضرورة تخضع لمنطق بذاته, كما أنَّها ليست كُلّها أمُوراً شعوريَّة صرفَة,وهي أقرب مِمَّا نتصوَّر من الأفعال والتصرُّفات ترتبط بالحياة الاجتماعيَّة بمفهومها الواسع, كما تتفاعل مع بعضها البعض ومع العوامل الأخرى مُؤثِّرة على سلوكيَّات البشر وتصرفاتهم بصورة لا تقبل الشك, مُشكِّلةً في ذات الوقت إتجاهاتهم ومَكْنُونَات شخصيَّاتهم, لذلك لا ينبغي أن نتعامل كأخصائيِّين إجتماعيِّين مع هذه القضيَّة بسطحيَّة أو إستخفاف, مِمَّا لا يليق مع خطورتها على المهنة نظرياً وعملياً, لذلك من الأهميَّة بمكان أن تُولي المنظمات المهنيَّة هذه القضية الأهميَّة الواجبة التي تستحقّها.

ومِمَّا لا شك فيه أيضاً أن هذا الفصل سيكون خير عوّن للمهتمين بهذه القضيَّة للبدء بدراستها تفصيلياً بعد ذلك, لما لأهميَّة قضية قيِّم الخدمة الإجتماعيَّة من أهميَّة على أداء المهنة أو على قُدرتها على تحقيقها لأهدافها.

كما لاحظنا أن الممارسة المهنيّة لا يجوز بأيّ حال من الأحوال أن تجور على بعض القيِّم والمبادئ المُستندّة لحقوق الإنسان,حيث لا يجوز لأيّ مهنّة أو فرد مَهماً كان أن يجور على حَقّ الفرد في تقرير مصيره أو تحديد ذاته.

المـــراجـــع

أولا: المـــراجـــع باللغـــة العـــربيـــة:

1- إجلال عبدالمنعم حافظ, علي محمود المبيض: موضوعات مختارة في الإدارة (كليـــة التجارة, جامعة عين شمس, 1994).

2- أحمد عبدالفتاح ناجي: تطبيق مدخل إدارة الجودة لتحسين خـــدمات المنظمـــات التطوعية في مصر, دراسة منشورة بالمؤتمر العلمي السنوي الثاني عشر, الخدمـــة الاجتماعية ومنظمات المجتمع المدني, كلية الخدمة الاجتماعية بـــالفيوم , جامعـــة القاهرة في الفترة من 2-3 مايو 2001.

3- أحمد محمد عبدالله: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (جامعة عين شمـــس, كليـــة التجارة, 1984).

4- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء: الكتاب الإحصائي السنوي لجمهوريـــة مصر العربية, يونيو 1998.

5- بيترف: دراكر: الإدارة والمـــستقبل, التـــسعينات ومابعـــدها, ترجمـــة صـــليب بطرس(القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع, 1995).

6- جازية صلاح الدين: نظام إدارة الجودة الـــشاملة, في: محمـــد دوريـــش: الإدارة العامة,(كلية التجارة, جامعة عين شمس, 1997).

7- حسن محمد محفوظ: التنمية الإدارية بين إرادة وإدارة التغيير, مجلة التنمية الإدارية, العدد 62, السنة 16(الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة, يناير 1994).

8- حسن علواني: إدارة التغيير التنظيمي، ورقة مقدمة في منتدى القيـــادات الـــشابة، برنامج مهارات إدارة التغيير لشباب المنظمات غير الحكومية خلال الفتـــرة مـــن 15-2000/11/16، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ص11.

9- حسين الحموى: استراتيجيات الموارد البشرية في: ليلى شحاته وآخرون: الإدارة العامة: جامعة عين شمس, كلية التجارة, 1995, ص45.

10- دراسة معوقات ووسائل تطبيق إدارة الجودة الـــشاملة بالمؤســـسات المـــصرية

لمواجهه التحديات الدولية, ندوة اتفاقية الجهات ونمط إدارة الاقتصاد المصري, إعداد القادة, أبريل, 1995, مجلة القادة الإداريون, العدد 79, يناير, 1997.

11- سيد الهواري: الإدارة بالأهداف, والنتائج (القاهرة, مكتبة عين شمس, 1976).

12- صلاح الدين عبدالباقي: إدارة الموارد البشرية, الدار الجامعية للنشر, 2000).

13- عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (القاهرة: الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية, 1971م).

14- عبدالكريم درويش, ليلى تكلا: الإدارة العامة(القاهرة, مكتبة الانجلو المصرية, 1983).

15- عبدالهادي الجوهري, إبراهيم أبو الغار: إدارة المؤسسات الاجتماعية, مدخل سسيولوجي (إسكندرية, دار المعرفة الجامعية, 1998).

16- علي الحبيبي: الإدارة العامة (القاهرة: مكتبة عين شمس, 1980).

17- علي الحبيبي: الإدارة العامة (القاهرة: مكتبة عين شمس, 1980).

18- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية (القاهرة, مكتب غريب, 1992م).

19- علي السلمي: الإدارة العامة (القاهرة, مكتب غريب, 1977).

20- علي السلمي: مهنية الإدارة, مجلة عالم الفكر, المجلد العشرون- العدد الثاني (الكويت: وزارة الإعلام, يوليو- أغسطس- سبتمبر 1989).

21- علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية (القاهرة: مكتبة غريب, 1983).

22- علي السلمي وآخرون: أساسيات الإدارة(1), مراجعة على عبدالمجيد(القاهرة, كلية التجارة, جامعة القاهرة).

23- علي السلمي: تطوير آراء وتجديد المنظمات(القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع: 1998).

24- علي محمد عبدالوهاب: الإدارة بالأهداف في الحكومة والقطاع العام, في محمد درويش وآخرين, الإدارة العامة الأسس العلمية وتجارب التطبيق(كلية التجارة, جامعة عين شمس, 1996).

25- علي محمد عبدالوهاب: المدخل الحديث لإدارة الموارد البشرية, في: علي محمد

عبدالوهاب وآخرون, إدارة الموارد البشرية, كلية التجارة, جامعة عين شمس, 1998.

26- عوني محمود قنصوه: أسس الإدارة العامة (القاهرة, دار الثقافة للنشر والتوزيع, 1993).

27- زكي محمد هاشم: إدارة الأفراد والعلاقات العامة (القاهرة: مكتبة عين شمس, 1975).

28- فريد زين الدين: الإطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة, مجلة الإدارة , المجلد(30), العدد الأول, يوليو 1997.

29- فريد علي محمد شوشة: الإدارة الإستراتيجية (القاهرة: دار النهضة العربية, 1999).

30- كمال حمدي أبو الخير: التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة(القاهرة, مكتبة عين شمس, 1994).

31- كمال حمدي أبو الخير:الإدارة بين النظرية والتطبيق (القاهرة: مكتبة عين شمس, 1984).

32- كمال آغا: الإدارة في الخدمة الاجتماعية (القاهرة, دار الثقافة للنشر والتوزيع, 1988).

33- محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية (الرياض: الدار الجامعية للنشر, 1993م.)

34- منصور أحمد منصور: تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق (القاهرة: دار المعارف, 1983).

35- منصور فهمي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية, ط3(القاهرة: دار الشعب, 1986م)

36- محمود عبدالحميد حسين: مقالات في علم اجتماع التنمية (بلدون ناشر 1987).

37- مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية (جامعة القاهرة, كلية التجارة, 1995).

38- مصطفى رضا عبدالرحمن: الاستثمار في التنمية البشرية سلاح القرن القـــادم, المؤتمر العلمي الثاني لمركز تنمية الإدارة المحلية, أكاديمية السادات للعلوم الإدارية, آفاق الاستثمار في محافظة دمياط 25ديسمبر 1997.

39- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الأفراد, ط1(الأردن, عمـــان, دار الـــشروق للنشر والتوزيع, 1990).

40- نجوى عبدالله سمك: القطاع الأهلي والتنمية الاقتصادية في مصر, جامعة القاهرة, كلية الاقتصاد والعلوم السياسية, مركز دراسات وبحوث الدول النامية, مكتبة التنمية , القاهرة, 1999م.

41- وزارة الشئون الاجتماعية والعمل: المؤشرات الإحصائية في مجالات الرعايـــة والتنمية الاجتماعية, الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق, 2003.

42- يسرى خضر إسماعيل: أصول الإدارة (القاهرة, كلية التجارة, جامعة القاهرة, 1997/96).

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية:

43- Michael Armstrong: Human Resource Management Strategy & Action (London: Kogan Page Limited, 1992).

44- Alan H.Anderson, Dennis Barker And Peter Critten: Effective Self Development (Cambridge :Balckwell Publishers, Inc, 1996).

45- Jane Weightman: Introducing Organizational Behavior (London: Addison Wesley Longman Limited, 1999).

46- J.Nevean Wright: The Management Of Service Operations (London: Cassel Co, Uk, 1999).

47- Gordon McBeath: Practical Management Development Strategies For Management Resourcing And Development In The 1990,S (Oxford: Basil Blakwell Ltd, 1990).

48- David Megginson, Paul Banfield And Jennifer Joy- Matthews: Human Resource Development (London, Kogan Page Limited 1999).

49- G.A.Cole: Personal Management, Theory And Practice, 2ed (London: Aldin House, 1991).

50- Sue Goss: Manging Working With The Public-The Reasons For Change (London: Kogan Page Limited, 1999).

51- Maf Smith, Johm Whitelegg And Nick Williams: Greening The Built Environment.:London Earth Scan Publications. Ltd, 1998).

52- Marilyn Taylor And Joan Langan:Map Of The New Country, What Is The Volumtary Sector? In:Charis Hanvey & Terry Philpat: Sweet Charity The Role And Working Of Voluntary Organizations (London: Routledge, 1996).

53- Hector Bejar And Peter Oakley : From Accountability To Shard Responsibility NGO Evalution In Latin Amerira, In: Michael Edwards And David Hulme (Editors) Non-Governmental Organization-Performance And Accountability (Londan: Earthscan Publications Ltd, 1996).

54- Lucy Gaster:Quality In Welfare Services,In:David Goldstone(Ed :Pritish Social Welfare , Past , Present And Future(London:UCL Press Limited 1995).

55- Colin Morgan And Stephen Murgatroyd: Total Quality Management In The Public Sector (Philadelphia: Open University Press , 1994).

56- Abdullah Kisuju And Dr. Farhad: Effective Total Quality Management,In:Farhad Analoui (Ed):Effective Human Resource Development: Achallenge For Developing Countris, (England: Ashgate Publishing Ltd, 1999).

57- Paul R. Keys: Quality Management,In: Rishard L.Edwards, Editor – In Chief, Encydopedia Of Social Work, 19 Edition (Washington, Dc, NASW, Press, 1997).

58- A. Leight : Apassion For Quality Social Work Today, 21 -23nov. 89.

59- A. Wilhnson, P. Allen, E.Snape:TQM And The Management Of Labour, (International Journal Of Manpower, 12 No 6, 1991).

60- L.L.Martin :Total Quality Management: The New Managerial Wave, Administartion In Social Work, 17(2), 1993.

61- E.M. Berman: Inplementing TQM In State Welfare A gencies, Administration In Social Work, 19(1) 1995.

62- R.L Edwards & P.W Cooke And P.N.Reid: Social Work Management In an Era Of Diminishing Federal Responsibility, Social Work, 41 (5) Sep. 1996.

63- R.E Boettcher: A Study Of Quality – Managed Human Service Organization, Administration In Social Work, 22(2) 1998.

64- P. Smergut: Total Quality Management And The Not- For- Profit, Administration In Social Work 22(3) 1998.

65- Anne Kelly: Professionals And The Changed Environment, In: Anthea Symonds & Anne Kelly (Ed): The Social Construction Of Community Care (London: Macmillan Press Ltd, 1998).

66- Lucy Gaster: Quality In Public Services Managers, Choices (Philadelphia: Open University Press, 1995).

67- Chris Hanvey Terry Philpat: Sweet Charity The Role And Workings Of Voluntary Organization (London: Routledge, 1996).

68- Nigel Gann: Managing In Voluntary Organization A Guide To Practice (Buckingham: Open University Press, 1996).

69- Maureen Devlin: Primary Health Care And The Private Sector (Uk: Radcliffe Medical Press Lted, 1998).

70- John Clark: The State, Popular Participation And The Voluntary Secotr, In:David Hulme & Michael Eduards (Ed):NGO,S States And Donors (London Macmillan Press Ltd, 1997).

71- Michael E.Milakovich: Improving Service Quality (Florida: St. Lucie Press, 1995).

72- Frank A. Stasiowski, David Burstein: Total Quality Project Management For The Design Firm (N.Y. John Wiley & Sons, Inc, 1994).

73- Adrian Sargeant : Marketing Management For Nonprofit organization (N.Y. Oxford University Press, 1999)

74- Gary Craig And Marijorie Mayo:Community Empowerment Areader In Participation And Development (London: Zed Books Ltd 1995)

75- Marilyn Taylor And Joan Langan: Map Of The New Country – What Is The Voluntary Sector? In: Charis Hanvey & Terry Philpot: Sweet Charity: The Role And Workings Of Voluntary Organization (London: Routledge, 1996).

76- David Chapman Theo Cwdell: New Public Sector Marketing (London: Pitman Publishing, 1998).

77- Joan Ferry DiGiulio: Marketing Social Services In Social Case Work (N.Y: family Services America 1984).

78- Madelene R.Stoner: : Marketing Social Service Gains Prominence In Practice (Administration In Social Work, Vol. 10, No 4, Winter, 1986).

79- Ewan Ferlif, Lynn Ashburner, Louise Fitzgerald And Andrew Pettigrew: The New Public Management In Action (Oxford:Oxford University Press1997).

80- Ian Bruce: Marketing Force, Meeting True Need, In: Charis Hanvey & Terry Philpot: Sweet charity, The Role And working of voluntary Organization (London: British Library Cataliguing In publication Date : 1996).

81- Gerald Wistow, Martin Knapp, Brian Hardy, Jouline Forder, Jeremy Kendall And Rob Manning: Social care Markets Progress and prospects (Philadelphia: Open University Press, 1996).

82- Neil Botten And John McManus: Competitive strategies (London: Macmillan Press Ltd 1999).

83- David Chapman And TheoCowdell: New Public Sector Marketing (London: Pitman Publishing, 1998).

84- Michael Edward And David Hulme: Non-Governmental Organization Performance And Accountability (London: Earthcan Publications Ltd, 1996).

85- Richard Pettinger: Introduction To Management 2ed (London: The Macmillan Press Ltd 1997).

86- Literacy Watch Bulletin : Enhancement Of Local NGO Capacity Building AREAS, Nepal, April 2001,No. 21,

87- David Goldstone: British Social Welfare, Past Present And Future (London: UCI Press Limited, 1995).

88- Gayl D.Ness. With Meghan V.Golay : Population And Strategies For National Sustainable Development (London: Earth Scan Publication Ltd, 1997).

89- Alan Fowler: Striking A Balance (London:Earth Scan Publication Ltd, 1997).

90- Thomas G.Cumming &Charistopher G.Worley: Organization Development And Change (Ohio: South – Western Colloge Publishing, 1997).

91- Gerald Wistow, Martin Knapp, Briam Hardy: Social Care Markets, Progress And Prospects (Philadelphia: Open University Press, 1996).

92- Ronald Mc Gill: Institutional Development: A Hive World City Management Perspective(N.Y: St. Martin's Press , INC, 1996).

93- Ann Phillin, Sandra Mikush: A Framework Organization Development: The Why, What And How Of OD Work, Perspectives Form Participants,In:The Mary Reynolds Babcock Foundation's Organization Development Program, 1995-1999.

(*) http: //66.102.9.104/ search?q=cache: KINrc9Q5mr8J: www.ros.cornell.Edu/shroloe/Documents/babcock.p,,/2/16/2004Merrick L.Jones: Sustainable Organization Capacity Bulding Is Organization Learning A Key? The International Journal Of Human

Resource Management , Faculty Of Business Of Botswana, 12 Feberuary 2001p.p. 94-95.

(*)http://216.239.59.104/search?q=cache:JVL520V4yg AJ:unpal .un .org /interadoc/groups/ pubic/document 12/6/2004.

94- Njie-Samba: Organization Relationships: Perceptions Of The Value Added By A Proceptions Development, University Of San Francisco, 2003(Abstract).

95- Maria Lange: Building Institutional Capacity For Caflict Sensitive Practice: The Case Of International Ngos, International Alert, May, 2004.

(*)http://216.239.59.104/search?q=cache:CZYfy c4hc4 J: www .international- alert. Org/ pdf/ pubdev/ exec-su...12/6/2004.

96- Schellert Arden – Paul: The Structure Management And Effectiveness Of International Non-Environmental Relief And Development Organization: A Case Study Of World Vision In Rwanda, Canada,1993 to 2002 University of Toronto, Canada , 2003, (abstract)

97- Beomer- Christopher, Scotl- Rengan: New Product Development Organization And Performance: Thery And Evidence From The Pharmaceutical Industry, University Of California, Berkeley, 2002(Abstract).

98- Walsh Richard – William: The Power Of Positive Emotions In Organization Development And Change, Benedictine University, 2003 Abstract.

99- Dandor Fulop: Capacity Building Government Citizen Communication Workshop, Budapest, 8-9 March 2002.

100- Nevan Wright: The Management Of Service -98 Operations (Londan: Cassell Co. Uk. 1999).

Edu/shrloe/Documents/ babcock. P,, 12/16/2004.

101- Roger Bennett: Management , 2ed (London: Longman Group Limited, 1995).

102-Robert W.Weinbach :The Social Worker As Manger Theory And Practice (London: Longman, 1990).

103- Roger Oldcorn: Management. 3ed (N.Y.John Wiley & Sons, Inc, 1996).

104- Neil.Thompson: Understanding Social Work Preparing For Practice (London: Palagrave Publishers, Ltd. 2000).

105-ThomasG.:Cummings&Christopher G.Worley Organization Development And Change, 6ed (Ohio: West Publishing Company, 1997).

106-Verinica Coulshed And Audrey Mullender: Management In Social Work, 2ed(N.Y. Palagrave Publishing Ltd, 2001).

107-J.Nevan Wright:The Management Of Service Operations (N.Y: Wellington House: 1999).

108- Jeremy Roche: Social work Values and the Law, in: Lesley –Anne cull and social work(London: Palgrave Publishers Ltd.,2001).

109-Particia C.Dunn: Volunteer Management, in, Richard L.Edwards (ed) Encyclopedia of Social Work, 19th, N.3(Washington: NASW Press, 1995).

110-Peter J.Pecora: Personnel Management in, Richard L.Edwards (ed) Encyclopedia of Social Work, 19th, N.3(Washington: NASW Press, 1995).

Roger Bennet: Management, 2ed(London: Longman Group Limited, 1995).

محتويات الكتاب

سلسلة التخطيط والتنمية

الأستاذ الدكتور/ أحمد عبدالفتاح ناجي

كلية الخدمة الاجتماعية جامعة الفيوم

إصدارات السلسلة للمؤلف:-

- الكتاب الأول: إدارة التنمية : المفهوم – المشكلات والقضايا.
- الكتاب الثاني: أسس الإدارة في الخدمة الاجتماعية.
- الكتاب الثالث: إدارة التنمية في ظل عالم متغيِّر.
- الكتاب الرابع: تحديث الإدارة المحلية في مصر.
- الكتاب الخامس: السكان وقضايا التنمية.
- الكتاب السادس: سياسة الرعاية الاجتماعية.
- الكتاب السابع: تصميم البحوث في الخدمة الاجتماعية.
- الكتاب الثامن: التخطيط للتنمية في الدول النامية.
- الكتاب التاسع: تقييِّم البرامج والمشروعات الإجتماعية والتنمويَّة من منظور الخدمة الاجتماعية.
- الكتاب العاشر: التنميَّة المُستدامة في المجتمع النامي في ظل المُتغيِّرات العالميَّة والمحليَّة الحديثة.
- الكتاب الحادي عشر: الإدارة في الخدمة الاجتماعية.

منزل: 002033838367

موبايل / 01110036766






ISBN 977-43-8429-5
9 789774 384295

المكتب الجامعى الحديث
مساكن سوتير- أمام سيراميكا كليوباترا
عمارة (5) مدخل 2 الأزاريطة - الإسكندرية
تليفاكس : 00203/4865277 - تليفون : 00203/4818707
E-Mail : modernoffice25@yahoo.com

design by : Rehab